

موسوعة التميُّز الإداري - الجزء الثاني

التميُّز في إدارة النزاع

أ. معتز عبد القادر عساف

2008

موسوعة التميُّز الإداري - الجزء الثاني

التميُّز في إدارة النزاع

تأليف:

الأستاذ معتز عساف

2008

موسوعة التميُّز الإداري - الجزء الثاني

التميُّز في إدارة النزاع

إهداء

إلى أغلى من فوق الأرض .... أمي

إلى أغلى من تحت الأرض .... أبي

إلى من وقف معي ودعمني .... زوجتي شادن وأبنائي سدين وأحمد وراما

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل من أحب العلم ودعمه

كما أود أن أتقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم في هذا العمل وأخص بالذكر السيدة رجاء فياض واتحاد المصارف العربية.

معتز

تقديم

لا تقتصر الثقافة المصرفية التي يسعى اتحاد المصارف العربية الى تطويرها وتنميتها في عالمنا العربي على المصارف والمؤسسات المالية والتطورات المصرفية ومواكبتها فحسب، بل يهدف أيضاً إلى إيجاد أرضية ثقافية تؤسس لمناخ متعدد الثقافات، إنطلاقاً من مبدأ عدم الفصل في مكونات المعرفة التي هي كل لا يتجزأ، إنما يضاف اليها التخصص في مجال معين. من هنا تأتي هذه الموسوعة المهمة والفريدة للأستاذ معتز عساف مدير الموارد البشرية في بنك القاهرة – عمان، تحت عنوان "**موسوعة التميز الإداري**"، لكي تنطلق بداية من أهدافها الى العمل على تعزيز القدرات الإبداعية والتميّز في استخداماتها الكامنة داخل الإنسان، فهي موزعة على سبعة أجزاء تحمل عناوين مختلفة، وجدنا أنها ضرورية لمكتبتنا العربية، وللمواطن العربي ولجميع المراحل إنطلاقاً من المرحلة الثانوية.

ولهذه الموسوعة أهداف أكاديمية ثقافية بشكل عام، لكنها تركز أساساً على موضوع التميز الإداري الذي تفتقر اليه معظم مؤسساتنا التي أصبحت بحاجة الى مواكبة كل التطورات في هذا المجال وتطبيقها.

ومن أبرز الموضوعات التي تركز عليها هذه الموسوعة، فهم إدارة الموارد البشرية وأنشطتها إنطلاقاً من عرض مفهوم وأهداف التحليل الوظيفي ومبادئه الرئيسية وطرقه وعوامل نجاحه، إضافة الى توضيح أهمية التوظيف وتقييم وأهدافه وفوائده، وأهمية التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها.

كما تعمل الموسوعة على تنمية معارف ومهارات القارئ في التعامل مع النزاع التنظيمي وإدارته بفعالية، وشرح مجموعة من مهارات وأساليب النزاع.

ومن المواضيع المهمة التي تعالجها هذه الموسوعة أهمية الوقت وخصائصه وقيمته وفوائد إدارته، إضافة الى أهمية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة والخاصة، وتوضيح عملية التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي وأدوار ومسؤوليات الوحدات التنظيمية وصولاً الى ضرورات تحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط التدريب، ومسألة

خدمة العملاء ومعالجتها من كافة جوانبها.

لقد أحاط المؤلف هذه المواضيع بكثير من الدقة بهدف الوصول الى الإضافة اللازمة من خلال التعمّق بهذه المواضيع واستعراض الكثير من التجارب والحالات واستخراج العبر والنتائج.

إن هذه الموسوعة تهم كل قارئ عربي وكل موظف وطلاب الجامعات كونها تنير أمامهم طريق المستقبل وتسلحهم بالمعرفة اللازمة ليكونوا على قدر كبير من الثقافة والتميز الإداري، الذي تعتبره أساس النجاح في ظل ما تخبئ لنا العولمة من تغييرات ومفاجئات.

الدكتور فؤاد شاكر

الأمين العام لإتحاد المصارف العربية

قائمة المحتويات

مقدمة

النزاع حقيقة بشرية متأصلة في الذات الإنسانية منذ خلق الله ادم عليه السلام ورفض إبليس السجود له. كما انه بدأ قبل خلق البشرية عندما كانت الجن تسكن الأرض حيث تنازعت وتحاربت فيما بينها. بدأ النزاع البشري على الأرض عندما تنازع أبناء ادم عليه السلام وقتل قابيل أخيه هابيل.

منذ ذلك الحين والنزاع متأصل في حياتنا اليومية. في البيت والعمل، في القرية والمدينة، في الدول المتقدمة والدول الفقيرة، بين الأبيض والأبيض، والأسود والأسود، والأبيض والأسود، بين الآباء والأبناء، وبين الإخوة والأخوات، بين الزملاء والأصدقاء، وبين الدول والقارات.

من هنا فان النزاع أمرٌ حتميٌ في حياتنا خصوصاً في منظمات العمل التي تتعدد بها المصالح وتختلف بها الشخصيات ولدينا بدائل عديدة للتعامل معه، فالبعض يتجاهله حتى يصبح بركاناً يؤدي إلى أسوأ الاحتمالات، والبعض الآخر يتعامل معه ويديره ليصبح فرصة تؤدي إلى الإبداع.

يهدف هذا الكتاب إلى تنمية معارف ومهارات القارئ في التعامل مع النزاع التنظيمي وإدارته بفعالية. حيث يهدف **الفصل الأول** الى توضيح مفهوم وخصائص وأنواع النزاع. بالإضافة إلى تحديد العوامل المؤثرة على النزاع التنظيمي وطرق التعامل معه وأساليب إدارته.

أما **الفصل الثاني** فيهدف الى شرح أنماط التعامل مع النزاع وتعريف القارئ بنمطه وتحديد سلبيات أنماط النزاع وكيفية استخدام كل نمط بطريقة فعالة.

ويهدف **الفصل الثالث** الى التعرف على ببدائل حل النزاع المتمثلة في القتال، والمقاضاة، والتحكيم، والتوسط، والتفاوض، والنقاش.

وأخيراً فان **الفصل الرابع** يهدف الى تقديم وشرح مجموعة من مهارات وأساليب حل النزاع.

الفصل الأول

النزاع التنظيمي

مفهوم النزاع

يُعرّف القاموس العالمي الجديد النزاع على انه **"خلاف أو كفاح أو نضال أو عداء أو خصومة لقوى متعارضة ومتنافرة بين رغبات غريزية وفطرية وأخلاقية ودينية"**.

من التعاريف الأخرى **"عدم الاتفاق بين شخصين أو أكثر"،"صراع على القيم أو القوة أو الموارد يهدف الأطراف فيه إلى إيذاء أو تحييد أو التخلص من بعضهم البعض"، "حالات يعبر فيها أشخاص مستقلين عن اختلاف في إرضاء احتياجاتهم ورغباتهم والتداخل في تحقيق هذه الاحتياجات والرغبات"**.

خصائص النزاع

- النزاع بين الأشخاص يتطلب شخصين او أكثر

يحدث النزاع بين الأشخاص بسبب اختلاف في الاحتياجات أو الرغبات أو الأهداف أو القيم. كما يحدث النزاع بين الشخص وذاته وهذا من اختصاص علماء النفس في العادة وليس علماء الإدارة.

- يتطلب شعور بالصراع أو التضارب أو اختلاف القيم أو الأهداف أو الرغبات

- يتطلب عمل علني معين Action

إذا لم يكن هنالك عمل معين يُظهر النزاع فانه يبقى كامن.

- يلازم النزاع دائماً الشعور بالغضب والإحباط والقلق والألم والخوف

- يتضمن النزاع القوة أو محاولة التأثير

إذا كانت النتائج لا تعني الطرفين، فالنقاش لا يمثل نزاعاً. عندما يتجادل الناس دون الاهتمام بالنتائج أو دون الشعور بالصراع فهذا على الأغلب اختلاف في الرأي وليس نزاعاً.

هنالك بعض التعريفات التي ترى انم النزاع يتراوح ما بين الاختلاف بالرأي إلى النزاع الجسدي الحاد.

مؤشرات وجود النزاع

- لغة الجسم
- تعارض الآراء
- إخفاء الأخبار السيئة
- المفاجآت
- الإشاعات
- ظهور الرغبة في القوة والسلطة
- انخفاض الاحترام بين الأشخاص
- عدم وضوح الأهداف
- الاختلاف بين القيم والأهداف والخلفيات

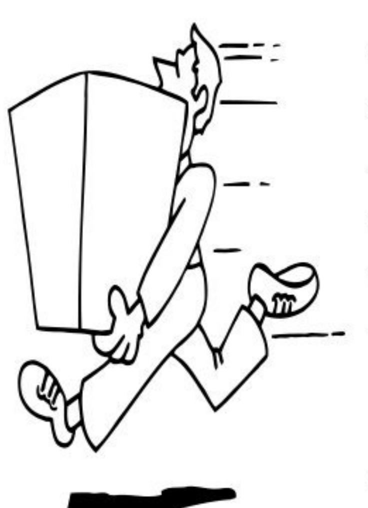
أنواع النزاع

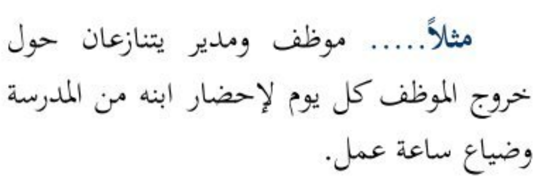
تتمحور النزاعات حول نوعين رئيسين:

الأول هو النزاعات التي تتمحور حول القرارات والأفكار والتوجهات والأفعال، وهو ما يعرف بالنزاع الجوهري Issue-Focused Conflict لأنه يتعامل مع جوهر الأمور.

أما النوع الثاني من النزاعات فيتمحور حول الجوانب الشخصية والأشخاص وهو ما يعرف بالنزاع الشخصي Personality-Focused Conflict وذلك لأنه يتعامل مع الأشخاص وما يشعرون به تجاه الآخرين من عدم استلطاف أو محبه أو حقد أو كره.

- النزاع الجوهري Issue-Focused Conflict





نزاع القضايا ينشأ نتيجة لاختلاف الآراء حول قضية معينة ويتمثل في عدم توافق الطرفين حول قضية ما. هذا يمكن ان يكون جيداً أو سيئاً . فإذا ما تم التعامل معه بشكل صحيح من قبل الطرفين فانه يمكن ان يؤدي الى خلق حلول مبدعة لحل القضية أفضل من لو قام احد الأطراف بحلها بنفسه.

مثلاً..... موظف ومدير يتنازعان حول خروج الموظف كل يوم لإحضار ابنه من المدرسة وضياع ساعة عمل.

من العوامل التي تؤثر على نزاع القضايا:

- **اختلاف الجدولة**. حول التوقيت وتسلسل وجدولة المهام.
- **اختلاف الأولويات**. حول ترتيب تنفيذ الأعمال والنشاطات.
- **اختلاف التقنية العملية**. حول التقنية ومواصفات الأداء الواجب تطبيقها أو القضايا الأخرى المتصلة بالأداء.
- **اختلاف الإجراءات الإدارية**. حول تنظيم العمل وتعريف المسؤوليات والصلاحيات والإجراءات.
- **اختلاف الميزانية**. حول التكاليف والحصص المالية.
- **اختلاف شؤون الموظفين**. حول توزيع الموظفين على المهام وعدد الموظفين المطلوبين لتنفيذ المهام.

- نزاع الشخصية Personality-Focused Conflict



يميل نحو المشاعر ويركز بشكل كبير على الأشخاص. عادةً ما ينبع من حوادث سابقة أو اختلاف في القيم والمصالح والأهداف أو نتيجة للأحقاد والحسد.

العوامل التي تؤثر على نزاع الشخصية:

- **تعطل الاتصال**. الناتج عن عدم وضوح التوقعات أو ضعف مهارات الإصغاء أو الافتراضات غير الصحيحة أو اختلاف الثقافة والجنس.
- **اختلاف التوقعات**. الناتجة عن التجارب السابقة، أو الخلفيات الثقافية أو اختلاف المنظور المهني والشخصي.

- **الضغوط**. الناتجة عن التوقيت وظروف التنافس.
- **نزاع الشخصيات**. الناتجة عن اختلاف أنواع الشخصيات.
- **المشاكل الشخصية التي لا ترتبط بالعمل**

النزاع التنظيمي

هل النزاع التنظيمي شيء ايجابي أم سلبي؟ بمعنى آخر هل هو هدام أم بناء، ولماذا؟

إذا كان معظم ما خطر في بالك سلبياً فهو شيء طبيعي واعتيادي. في العادة نحن ننظر إلى النزاع على انه شيء سلبي ويجب تجنبه، بمعنى آخر انه هدّام، ولكن يجب ان ننظر إليه على انه يمكن ان يكون بناءً أيضاً.

النظرة التقليدية للنزاع

تتمثل النظرة التقليدية للنزاع على أنه ضار وغير مرغوب ويجب تجنبه. فهي تنظر للنزاع على انه يحدث نتيجة لمشاكل في الاتصال أو مشاكل إدارية أخرى. بالتحديد فهي ترى ان المنظمات يجب ان تعمل من خلال هياكل تنظيمية ومهام ومسؤوليات وصلاحيات واضحة ومحددة تماماً. بما في ذلك معرفة كل موظف لعمله وارتباطاته بالآخرين بوضوح تام ودون غموض.

هذه النظرة تشجع وتقدر النظام والاستقرار والترتيب وتقمع أي نزاع قد يحدث من لحظاته الأولى. ينظر المدير التقليدي لأي خلاف على أنه ناتج عن خلل في الهيكل التنظيمي أو تحديد الصلاحيات والمسؤوليات. لذلك فالعلاج الشائع الاستخدام هو زيادة في توضيح الصلاحيات والمسؤوليات وتحديد الوصف الوظيفي وزيادة استخدام المركزية والتركيز على الانضباط وعزل أطراف النزاع عن بعضهم البعض.

يرى أصحاب النظرة التقليدية ان الموظفين الذين يساهموا في النزاع يضروا بالمنظمة ويسيئوا إليها وبالتالي يجب تحييدهم وعزلهم والتخلص منهم.

النظرة المعاصرة للنزاع

يرى أصحاب هذه النظرة ان النزاع حتمي وفي بعض الأحيان ضروري. إلا أنه طبعاً يمكن النظر إليه على أنه قد يكون هداماً. كم يرى أصحاب هذه النظرة انه عامل يمكن ان يشكل قوة يساعد على تحفيز الموظفين وزيادة معارفهم ومهاراتهم ومساهماتهم في زيادة الإبداع والإنتاجية التنظيمية.

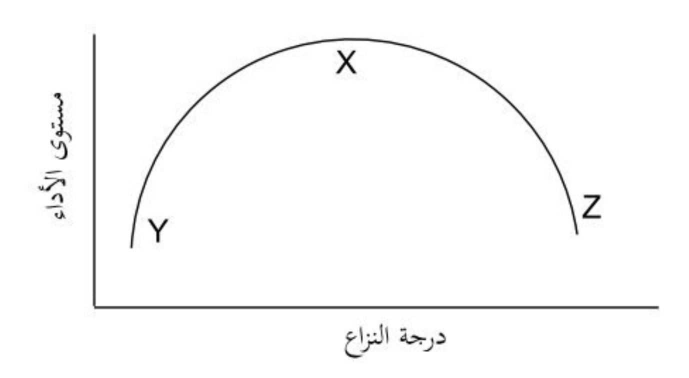
على عكس النظرة التقليدية، فهي تعتبر ان مفتاح نجاح المنظمات لا يتمثل في وضوح الهياكل التنظيمية والصلاحيات والمسؤوليات، بل في تشجيع الإبداع والاستجابة والتكيف. كم يرى أصحاب هذه النظرة انه ليس هنالك حاجة إلى قمع النزاع أو التخلص من أعراضه، بل على العكس فان المطلوب تنشيطه وإدارته.

لذلك فالمنظمات الناجحة تحتاج إلى درجة من النزاع الايجابي لطرح الآراء المختلفة وبالتالي مناقشة الطرق البديلة في حل المشاكل والاختلافات.

هذا يستلزم إثارة وتحفيز النزاع الايجابي عندما يكون مفقوداً، لأن إخماد وقمع النزاع قد يؤدي إلى إعاقة الفعالية التنظيمية والإبداع والابتكار. لذلك فإن على المدراء أن يهتموا بخلق مستوى معقول من النزاع يكون ملائماً لتحقيق الأهداف. هذا المستوى المطلوب يتصف بالمشاركة العالية ودرجة عالية من تبادل المعلومات.

وقد دلت الدراسات على ان هنالك علاقة بين الإنتاجية ودرجة حدة النزاع، اذ بينت انه اذا كان مستوى النزاع قليلاً أو معدوماً تكون الإنتاجية منخفضة، أما اذا كان في المستوى المعقول فان الإنتاجية تزيد ولكن عند زيادة حدة النزاع عم مستوى معين تتأثر الإنتاجية سلبياً لان أطراف النزاع تصبح منهمكة بالنزاع ويصبح تفكيرها يتركز حوله وليس حول انجاز العمل. تتمثل فعالية القيادة في إدارة النزاع بحيث يبقى ضمن المستوى الذي يؤدي الى زيادة الإنتاجية واستثارة التفكير وحل المشكلات بطريقة إبداعية.

ويبين الشكل التالي العلاقة بين النزاع والأداء:



من الواضح ان افصل مستوى للنزاع هو النقطة **X** بينما أسوء مستوياته هي النقاط **Y** و **Z**.

تغير النظرة للنزاع التنظيمي

النظرة التقليدية للنزاع	النظرة الحديثة للنزاع
▪ يجب تجنبه وتفاديه	▪ حتمي
▪ ينتج عن أخطاء الإدارة في تصميم وإدارة المنظمة	▪ ينشأ نتيجة للعديد من الأسباب منها، الهيكل التنظيمي واختلاف الأهداف واختلاف الإدراك والقيم
▪ يعيق المنظمة ويحول دون تحقيق فعالية الأداء	▪ يساهم في تحسين الفعالية التنظيمية اذا أحسنت إدارته
▪ مهمة الإدارة إنهاء النزاع لتحسين الأداء التنظيمي	▪ تتمثل مهمة الإدارة في إدارة مستوى النزاع لتحسين الأداء التنظيمي
▪ الأداء التنظيمي الأمثل يتطلب إنهاء النزاع	▪ الأداء التنظيمي الأمثل يتطلب مستوى معقول من النزاع

النزاع الهدام والبناء

النزاع الهدام



- يحول الانتباه والطاقة عن القضايا الأساسية
- يضعف المعنويات
- يعمق الاختلافات
- يؤدي إلى عزل الأشخاص والمجموعات ويضعف التعاون
- ينتج سلوكيات غير مسئولة مثل القتال واستخدام الألفاظ النابية
- يخلق الشك وعدم الثقة
- يقلل الإنتاجية
- يخلق التوتر

النزاع البناء



- يؤدي إلى توضيح القضايا المهمة
- يؤدي إلى حل المشاكل
- يشارك الأشخاص المعنيين في حل المشاكل
- يحسن نوعية حل المشكلات
- يساعد على النمو
- يحسن العلاقات
- يؤدي إلى تحسين الاتصال
- يساعد على التخلص من القلق والضغوط
- يحفز الإبداع والابتكار

العوامل المؤثرة على النزاع التنظيمي

- الهياكل التنظيمية

خصوصاً تلك المصممة بطريقة وظيفية صارمة لا تسمح بمرونة العمل بين الإدارات. بالإضافة إلى تلك المصممة بطريقة لا توضح المسؤوليات والصلاحيات والعلاقات سواء على مستوى الإدارات أو الموظفين. قد يظهر النزاع أيضاً بين الوحدات الوظيفية (المساندة) ووحدات الأعمال فيما يتعلق بتقديم الدعم والمساندة من قبل الوحدات الوظيفية.

- توزيع الموارد

قد ينشأ النزاع بسب إدراك الإدارات أو الموظفين بعدم عدالة توزيع الموارد.

- اختلاف الأهداف أو كيفية تحقيقها

قد يختلف المدراء أو حتى الموظفون في أهمية أهدافهم مقارنة بأهداف الإدارات والموظفين الآخرين. وفي نفس الوقت قد يتفقوا على الأهداف لكنهم يختلفوا في كيفية تحقيق هذا الأهداف وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات ومواعيد التنفيذ.

- عدم وجود ثقافة تنظيمية شمولية

الناتجة عن اختلاف القيم والعادات والتقاليد والرغبات الشخصية للموظفين. بالإضافة إلى اختلاف الخبرات والتجارب التي ينتج عنها اختلاف في الإدراك والممارسات السلوكية. احد أسباب اختلاف الثقافة التنظيمية هو عدم توفر التدريب الكافي بما يساعد على خلق ثقافة تنظيمية شمولية.

ان عدم وجود ثقافة تنظيمية شمولية يؤدي الى عدم إتباع الموظفين لمعايير سلوكية مقبولة محددة في هذه الثقافة مما يجعل الاختلافات الشخصية بينهم (من عادات وقيم

وحاجات) تؤثر الى حد كبير على علاقاتهم داخل المنظمة بسبب عدم وجود اطر سلوكية ثقافية محددة لهذه العلاقات.

▪ الأنماط الإدارية والقيادية

هنالك بعض الأنماط الإدارية والقيادية التي تشجع على النزاع الايجابي وهنالك أنماط أخرى تشجع على النزاع السلبي.

تتميز القيادات التي تشجع على النزاع الايجابي بقدرتها ورغبتها في إيجاد بيئة عمل صحية تؤدي الى استثارة التفكير والإبداع بينما تتميز تلك التي تشجع النزاع السلبي بعدم قدرتها على إيجاد بيئة صحية محفزة على العمل والإنتاج، وقد تكون مشجعة على إيجاد بيئة عدائية لأسباب مختلفة.

▪ ضعف الاتصال

ان عدم توفر المعلومات أو قلتها قد يُحدث المشاكل خصوصاً عندما تتوفر هذه المعلومات للبعض ولا تتوفر للآخرين حيث يحاول البعض استخدامها كمصدر قوة.

كما ان تفسير المعلومات بطريقة خاطئة قد يشكل احد الأسباب الأخرى المسببة للنزاع التنظيمي.

التعامل مع النزاع

- التجاهل التام



إحدى الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع النزاع تتمثل بتجاهله وعدم الاعتراف بوجوده وعدم القيام بأي شيء تجاهه.

في بعض الأحيان عدم القيام بشيء قد يكون إستراتيجية ناجحة لكن بشرط دراسة الحالة جيداً والتأكد بان هذا الخيار هو الأفضل. إلا ان تجاهل النزاع خوفاً من ظهوره بشكل واضح داخل المنظمة أو لأسباب أخرى فهذا شيء آخر.

ان تجاهل النزاع قد يؤدي في معظم الحالات إلى زيادة حدته وإعطاء الانطباع بأن المنظمة لا تعاني من أية مشاكل بالرغم من ان الجميع يشعر بحدة المشاكل الموجودة مما يوحي بأننا بعيدين عن الواقع الحقيقي لما يجري في المنظمة.

- الدوران في فلك النزاع



هذا يعني الاعتراف بالمشكلة ولكن تجنب التعامل معها. ردة الفعل عادة ما تكون **"نحن على إطلاع بالمشكلة ونتعامل معها"** أو **"نحن نجمع مزيداً من المعلومات حول المشكلة"**، في الوقت الذي يتم فيه تجاهل أي أفعال لمواجهة المشكلة.

▪ التكتم والسرية



احد الأساليب الشائعة في تجنب أو قمع النزاع يتمثل في التكتم عليه وجعله سرياً. وقد يحدث هذا من قبل الموظفين أو الإدارة.

الفكرة السائدة هنا المحافظة على الانطباع بان عدم وجود نزاع يعني أننا نقوم بأعمالنا بأكمل وجه ونبين للآخرين ان الأمور مستقرة. إلا أن هذا بالتأكيد يؤدي إلى تأجيج وتأخير النزاع والمواجهة وبالتالي ستكون نتائجه أكثر سلبية عند ظهوره.

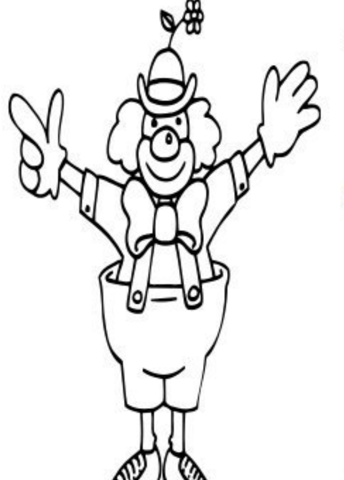
▪ الأمر بتجنبه



تستخدم هذه الإستراتيجية من قبل مدراء يعتقدون (خاطئين) أنهم يستطيعون ان يطلبوا أو يأمروا موظفيهم تجنب والابتعاد عن النزاع من خلال الضغط عليهم بالقوانين والأنظمة ولوائح الانضباط.

بالتأكيد هذه الإستراتيجية لا تنجح في التخلص من النزاع، لكنها تزرعه تحت سطح الماء بحيث ينمو وهي لا تراه ويستمر بالنمو حتى يصبح قوة مدمرة.

- استثارة النزاع



يستطيع المدراء تشجيع النزاع بهدف تشجيع الإبداع.

بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في هذا المجال:

- جذب موظفين جدد للمنظمة
- تغير الإجراءات التشغيلية
- إعادة هيكلة المنظمة
- تشجيع التنافس بين الإدارات وبين الموظفين

إن أفضل أساليب التعامل مع النزاع تتمثل بإدارته وليس قمعه وإخماده أو حله بشكل كامل ودائم.

إدارة النزاع



ما هي مصادر النزاع التي تواجهك في عملك؟
ما هي أكثر الأوقات التي يحدث بها النزاع في عملك؟
كيف تتم الاستجابة للنزاع في عملك؟
هل هنالك قنوات لحل النزاع في عملك؟ ما هي هذه القنوات وآليتها؟
هل هنالك عوامل تنظيمية تزيد من حدة النزاع؟ ما هي؟

مفهوم إدارة النزاع

"تحديد النزاع والتعامل معه بطريقة محسوسة وعادلة وفعالة".

بمجرد ان نكتسب مهارات إدارة النزاع يمكننا استخدامها في كل مجالات حياتنا، في البيت والعمل والحياة بشكل عام.

النزاع احد المخاوف الرئيسة للمدراء وأغلبهم يحاول تجنبه. لماذا؟

ببساطة لأنهم لا يستطيعون التعامل معه، بالرغم من أن التعامل مع النزاع يعتبر من المهارات الرئيسة الواجب توفرها في المدير الناجح. ان عدم التعامل مع النزاع والعمل على حله يشبه السم في إنتاجية الشركة كما هو الفيروس في الكمبيوتر.

هنالك العديد من الأسباب التي تجعلنا نهتم بدراسة النزاع، منها:

- أنه يحدث في كل مجالات حياتنا

يحدث النزاع في عملنا ومجتمعاتنا وعائلاتنا وعلاقاتنا الشخصية. انه موجود في كل مكان وفي كل وقت. انه جزءٌ من حياتنا لا يمكن ان نتخلص منه تماماً.

لنتذكر قول الله تعالى "**قَالَ فَبِمَا أَغْوَيْتَنِي لأَقْعُدَنَّ لَهُمْ صِرَاطَكَ الْمُسْتَقِيمَ {16} ثُمَّ لآتِيَنَّهُم مِّن بَيْنِ أَيْدِيهِمْ وَمِنْ خَلْفِهِمْ وَعَنْ أَيْمَانِهِمْ وَعَن شَمَآئِلِهِمْ وَلاَ تَجِدُ أَكْثَرَهُمْ شَاكِرِينَ {17}**" الاعراف

"**وَاسْتَفْزِزْ مَنِ اسْتَطَعْتَ مِنْهُمْ بِصَوْتِكَ وَأَجْلِبْ عَلَيْهِم بِخَيْلِكَ وَرَجِلِكَ وَشَارِكْهُمْ فِي الأَمْوَالِ وَالأَوْلادِ وَعِدْهُمْ وَمَا يَعِدُهُمُ الشَّيْطَانُ إِلاَّ غُرُورًا (64)**" سورة الإسراء

ان احتمال حدوث النزاع يبدأ عند استيقاظنا من النوم. في المدرسة قد يحدث مع الأصدقاء والزملاء، وفي العمل قد يحدث مع الزملاء أو العملاء أو المدراء، وفي السيارة قد يحدث مع المواطنين، وقد يحدث بين رؤساء دول ويتحول إلى نزاع بين هذه الدول. قد يحدث نتيجة مباراة كرة قدم ويتحول إلى حرب بين الدول. ببساطة أينما ذهبنا فنحن عرضة للنزاع.

بينت إحدى الدراسات ان 85% من الموظفين يتعرضون لنزاعات في العمل. أما على الصعيد الشخصي فحدث ولا حرج. فالعلاقة الزوجية عرضة للنزاع بشكل مستمر. والعلاقة الأبوية لا تخلوا من النزاع خصوصاً للعائلات التي لديها أبناء في سن المراهقة.

مرة أخرى ان حياتنا دائماً معرضة للنزاع. لذلك إذا أردنا ان نعيش بطريقة صحية وفعالة سواء في العمل أو في حياتنا الشخصية فمن الضروري ان نتعلم كيفية التعامل مع النزاع وإدارته وليس كيفية تجنبه والهرب منه لأننا لن نكون قادرين على ذلك.

تذكر ان الاختلاف احد أسباب النزاع وان الاختلاف جزء لا يتجزأ من حياتنا فنحن مختلفون في الإشكال والعادات والتقاليد والقيم والأهداف والاهتمامات. وبما ان الاختلاف جزء من حياتنا فالنزاع جزءٌ لا يتجزأ من حياتنا أيضاً.

- لان إدارة النزاع مهارة رئيسة للعلاقات طويلة الأجل الناجحة

يتضح ذلك في العلاقات الزوجية والأسرية. كما ان ما ينطبق على العلاقات الأسرية ينطبق بشكل كبير ان لم يكن مماثل على العلاقات التنظيمية. ان عدم حل النزاع يؤدي إلى نتائج سلبية على المدى القصير والبعيد.

فعلى المدى القصير تؤدي النزاعات إلى العديد من النتائج السلبية. حيث تؤثر بشكل مباشر على مجرى العمل اليومي أو الحياة الشخصية.

وفي بعض الأحيان تكون النتيجة المباشرة والسريعة لعدم التعامل مع النزاع أو إدارته على المستوى العائلي هي الطلاق أو الهجران.

بينت إحدى الدراسات النتائج التالية لعدم التعامل مع النزاع وإدارته:

- هنالك علاقة طرديه قوية بين مدمني القمار وكثرة المشاكل العائلية.
- كثرة النزاع تقلل من شبكة العلاقات الأسرية وتزيد من العزلة.
- كثرة النزاع بين الوالدين تؤدي إلى تركيزهم على السلوكيات السلبية لأطفالهم.
- هنالك تأثير سلبي مباشر للنزاع الأسري على شخصية الأطفال المستقبلية.
- زيادة النزاعات العائلية تؤدي إلى إحجام الأطفال عن الزواج.

هذه النتائج تنسجم وتتوافق إلى درجة كبيرة مع النزاعات التنظيمية داخل العمل. يجب ان لا ننسى ان العلاقة الأسرية هي علاقة تنظيمية أيضاً.

- لان هنالك فوائد من إدارة النزاع

هناك العديد من الفوائد المترتبة عن إدارة النزاع سواء على الصعيد الشخصي أو

العملي. فعلى الصعيد الشخصي فان الإدارة الفعالة للنزاع تؤثر بشكل مباشر على نجاح العلاقة الأسرية ومستوى رضا كافة الأطراف وبالتحديد على مستقبل التركيبة الشخصية للأطفال وطريقة تعاملهم مع النزاع.

لنتذكر قول الرسول عليه الصلاة والسلام **"كل مولود يولد على الفطرة فأبواه يهودانه وينصرانه ويمجسانه كما تولد بهيمة جمعاء هل تحسون فيها من جدعاء"**.

أما على صعيد العمل فهي تساعدك على التعامل بطريقة فعالة مع زملائك ورؤسائك وعملائك، كما أنها تساعدك على التنبؤ بالنزاع قبل حدوثه وكيفية الاستجابة البناءة له.

فوائد إدارة النزاع

- يكوّن وعياً عند الناس بوجود المشاكل وضرورة التعامل معها
- مناقشة الآراء المختلفة قد تؤدي إلى حلول أفضل
- إدارة النزاع أسرع وأكثر كفاءة من تركه ينمو
- تحدي الفرضيات القديمة قد يؤدي إلى تغيير الممارسات البالية
- النزاع يتطلب الإبداع للوصول إلى أفضل النتائج
- يزيد وعي الأشخاص لما هو مهم بالنسبة لهم
- إدارة النزاع مؤشر على النضوج
- يساعد الأفراد على النمو
- يخلق الفرص

ان دراسة إدارة النزاع لا تساعدنا فقط في إدارة النزاع بيننا وبين الآخرين، بل يساعدنا أيضاً على مساعدة الآخرين في حل نزاعاتهم.

متطلبات إدارة النزاع

هنالك نوعين من المتطلبات الضرورية المفترض ان تكون موجودة في مدراء اليوم ليكونوا أكثر قدرة على إدارة النزاع. هذا النوعان يتمثلان في الجانب النظري أو المفاهيمي إذ ان من المفترض بالمدير ان يفهم أسباب وأنواع وأنماط النزاع وغيرها من المفاهيم الرئيسة في إدارة النزاع. ومن المهم فهم أسباب نشوء النزاع والاستراتيجيات الفعالة في التعامل معه وإدارته.

أما الجانب الآخر فيتمثل في جانب القدرة والكفاءة في إدارة النزاع. فبالإضافة إلى فهم الجانب النظري في التعامل مع النزاع وإدارته، من المهم ان تتوفر في المدير الكفاءة والقدرة في مجموعة من مهارات الاتصال وإدارة النزاع. ان مجمل هذه المهارات تتضمن مهارات الإصغاء وطرح الأسئلة والتفاوض وغيرها.

أهم المهارات التي يمكنك استخدامه:

- تحدث بعقلك وقلبك

من المهم ان يكون الشخص قادراً على التحدث بما يريده أو ما يفكر به أو يشعر به. ويجب التخلص من الخوف من التحدث بوضوح وصراحة. ان الصعوبة في التعبير عن اهتمامات ورغبات الشخص قد ينتج عنه اتصال سلبي أو حتى عدائي. فبدلاً من اللوم أو تغيير المواضيع وتجنبها، تأكد من انك تعبر عن المشكلة. لا تبق صامتاً .... تحدث عن ما بداخلك.

- اصغ جيداً

ركز على ما يقوله الطرف الآخر وليس على الدفاع أو تقديم البيّنات. ابحث عن ما تجده ملائماً في ما يقوله وليس عن ما هو خطأ أو غير مناسب. ومن الضروري هنا ان تشعره بأنك تقوم بذلك. قدم له التغذية المرتدة التي تشعره بأنك تصغي له.

يمكنك ان تقول "**أنا متفهم ضرورة إجازة الأربع أشهر التي تريدها، لكني قلق حول كيفية تغطية عملك، دعنا نفكر معاً**".

- عبر عن مشاعرك القوية بطريقة ملائمة

في حالات النزاع تتكون لديك مشاعر قوية في كثير من الأحيان، وتمر في حالات غضب وقلق وسخط وحزن وسعادة بالإضافة إلى لحظات أمل ويأس. ان التعبير الحذر عن هذه المشاعر يساعد على إدارة النزاع بطريقة فعالة. حاول تجنب إخفاء المشاعر. عبر عن مشاعرك لكن بطريقة بناءة. لا تحاول الهجوم لأي سبب من الأسباب إذا ما أردت ان تحافظ على علاقات بعيدة المدى.

- حافظ على أسلوب منطقي

المنطقية لا تعني ان تكون هادئاً أو بارداً أو نائياً. المنطقية تعني ان تُبقي في ذاكرتك انك تحاول حل مشكلة وانك يجب ان تُبقي على الترابط مع الطرف الآخر إلى النهاية. ان انحرافك عن هذا الاتجاه سيؤثر سلبياً على إدارة النزاع. حاول دائماً ان تلخص وتسأل الأسئلة.

- راجع ما تم مناقشته

اسأل عن الأمور التي تحتاج إلى توضيح باستخدام الأسئلة المفتوحة. لا تُبقي أي غموض ودائماً اطرح الأسئلة التي تحتاج إلى إجابات.

- تعلم ان تأخذ وتعطي

لا تحاول ان تحتكر الحديث. لا تحاول ان تأخذ دائماً ولا تقدم شيئاً في المقابل. خذ فرصتك ودع الآخرين يأخذون فرصتهم. لا يمكن حل مشكلة بفعالية من خلال مناقشة من طرف واحد. قد يكون الحل قصير المدى، لكن في المدى البعيد سوف تأخذ العدالة مجراها.

- تجنب العبارات المؤذية

الهجوم يخلق الأعداء. الانتقاد اللاذع يخرج الآخرين عن طوعهم ويبعد النقاش عن جوهر حل المشكلة. أن تُشعر الطرف الآخر بأنه على خطأ يعني تقليل فرصة حل المشكلة.

إدارة النزاع التنظيمي



- راجع الهيكل التنظيمية باستمرار

خذ رأي الموظفين فيه وتأكد من عدم تعارض الأدوار والمهام والصلاحيات.

- ابن علاقة مع جميع الموظفين

قابلهم على انفراد ولو مرة كل أسبوعين على الأقل في المكتب. اسألهم عن إنجازاتهم وطموحاتهم والمعيقات والتحديات التي تواجههم.

- احصل على تقارير مكتوبة باستمرار

تعرف بشكل رسمي على انجازاتهم وقضاياهم واحتياجاتهم من الإدارة وخططهم المستقبلية.

- دربهم

على مهارات الاتصال الفعال وإدارة النزاع والتفاوض.

- اكتب إجراءات العمل

دعهم يشاركوا في صياغتها ومراجعتها ودربهم على استخدامها.

- اعقد اجتماعات دورية لفريق العمل معك

في كثير من الأحيان تعطيك هذه الاجتماعات مؤشراً عن النزاعات الدفينة بين

الموظفين.

- اوجد صندوقاً للاقتراحات

قد لا يفضل البعض الاتصال المباشر أو قد يشعروا بالحرج من تقديم أفكار قد يراها الآخرون سخيفة لكنها مبدعة.

- ابن علاقات خارج العمل

اقترح القيام برحلات أو جلسات خارج العمل. شجعهم على الاتصال والتفاعل الشخصي فيما بينهم.

الفصل الثاني

أنماط التعامل مع النزاع

تمرين التعرف على نمط التعامل مع النزاع

تخيل الحالات التي تختلف أفكارك أو رغباتك أو أمانيك عن تلك الخاصة بالآخرين؟ كيف تستجيب لهذه الحالات؟

التمرين التالي يتضمن 30 عبارة مزدوجة توصف الاستجابات السلوكية في حالات النزاع. ضع دائرة حول العبارة (**A** أو **B**) الأقرب الى وصف استجابتك الاعتيادية. قد تواجهك بعض العبارات التي لا تعبر عن استجابتك، في هذه الحالات اختر العبارة الأقرب لاستجابتك المتوقعة.

1	A	هنالك بعض الأوقات التي ادع الآخرين يأخذون مسؤولية حل المشكلة
	B	بدلاً من التفاوض على الأمور التي نختلف عليها أنا والطرف الأخر، أحاول أولاً التركيز على الأمور التي نتفق عليها
2	A	أحاول أن أجد حلاً وسطاً
	B	أحاول التعامل مع كافة جوانب المشكلة التي تهمني وتهم الطرف الآخر
3	A	عادةً أكون حازماً في سعيي نحو تحقيق أهدافي
	B	أحاول أحياناً استرضاء الطرف الأخر لأحافظ على علاقتنا
4	A	أحاول أن أجد حلاً وسطا
	B	أحياناً أتنازل عن رغباتي لتحقيق رغبات الآخرين

5	A	دائماً اطلب مساعدة الآخرين للوصول إلى حل
	B	أحاول القيام بما يمكن لتجنب التوتر والخلاف غير الضروري
6	A	أحاول تجنب خلق نظرة غير سارة عني من قبل الآخرين
	B	أحاول أن أفوز بموقفي
7	A	أحاول تأجيل القضية حتى أفكر فيها بتروي
	B	أتنازل عن بعض الرغبات مقابل الحصول على رغبات أخرى
8	A	عادةً أكون حازماً في سعيي نحو تحقيق أهدافي
	B	أحاول طرح كافة النقاط والقضايا مباشرةً وبشكل واضح
9	A	اعتقد أن الاختلافات لا تستحق دائماً القلق والانزعاج
	B	ابذل بعض الجهد لتحقيق رغباتي
10	A	عادةً أكون حازماً في سعيي نحو تحقيق أهدافي
	B	أحاول أن أجد حلاً وسطاً
11	A	أحاول طرح كافة النقاط والقضايا مباشرةً وبشكل واضح
	B	أحاول أحياناً استرضاء الطرف الأخر لأحافظ على علاقتنا
12	A	أحاول تجنب اخذ مواقف قد تُخلق خلافاً أو نزاعاً
	B	اترك الطرف الأخر يحقق بعض أهدافه إذا سمح لي بتحقيق بعض أهدافي
13	A	اقترح حلاً وسطاً
	B	اضغط لتوضيح موقفي
14	A	اخبر الطرف الأخر أفكاري واسأله عن أفكاره
	B	أحاول أن أبين للطرف الأخر منطق وأهمية موقفي

أحاول أحياناً استرضاء الطرف الأخر لأحافظ على علاقتنا	A	15
أحاول القيام بما يمكن لتجنب التوتر والخلاف	B	
أحاول أن لا أسيئ أو أحرج مشاعر الآخرين	A	16
أحاول أن اقنع الطرف الأخر في ميزات وايجابيات موقفي	B	
عادةً أكون حازماً في سعيي نحو تحقيق أهدافي	A	17
أحاول القيام بما يمكن لتجنب التوتر والخلاف	B	
اترك الطرف الأخر يحافظ على وجهة نظره إذا كان ذلك يسعده	A	18
اترك الطرف الأخر يحقق بعض أهدافه إذا سمح لي بتحقيق بعض أهدافي	B	
أحاول طرح كافة النقاط والقضايا مباشرةً وبشكل واضح	A	19
أحاول تأجيل القضية حتى أفكر فيها بتروي	B	
أحاول حل خلافاتي بسرعة مع الطرف الأخر	A	20
أحاول أن أجد تركيبه عادلة من الربح والخسارة لكلا الطرفين	B	
خلال عملية التفاوض أحاول أن أراعي رغبات الآخرين	A	21
دائما أميل إلى النقاش المباشر للمشكلة	B	
أحاول أن أجد حلاً وسطاً بيني وبين الطرف الأخر	A	22
أدافع بحزم عن مواقفي	B	
اهتم دائماً بتحقيق وإرضاء رغبات الطرفين	A	23
هنالك بعض الأوقات التي ادع الآخرين يأخذون مسؤولية حل المشكلة	B	
إذا كان موقف الطرف الأخر يبدو مهماً جداً له، أحاول أن احقق رغباته	A	24
أحاول ان اجعل الطرف الأخر يوافق على تسوية لحل المشكلة	B	

25	A	أحاول أن أبين للطرف الأخر منطق وأهمية موقفي
	B	أحاول أن أراعي رغبات الآخرين خلال عملية التفاوض
26	A	اقترح حلاً وسطاً
	B	اهتم دائماً بإرضاء رغبات الطرفين
27	A	أحاول تجنب اخذ مواقف قد تخلق خلافاً أو نزاعاً
	B	اترك الطرف الأخر يحافظ على وجهة نظره إذا كان ذلك يسعده
28	A	عادةً أكون حازماً في سعيي نحو تحقيق أهدافي
	B	عادةً اطلب مساعدة الطرف الآخر للوصول إلى حل للنزاع
29	A	اقترح حلاً وسطاً
	B	اعتقد أن الخلافات لا تستحق دائماً القلق والانزعاج
30	A	أحاول أن لا اجرح مشاعر الآخرين
	B	دائماً أشارك المشكلة مع الطرف الآخر لنعمل على حلها

تسجيل النتائج:

ضع دائرة حول الحرف الذي يتطابق مع إجابتك في الاستبيان

	التنافس Competing	التعاون Collaborating	التسوية Compromising	التجنب Avoiding	التوفيق Accommodating
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A

التوفيق Accommodating	التجنب Avoiding	التسوية Compromising	التعاون Collaborating	التنافس Competing	
	B		A		19
		B	A		20
A			B		21
		A		B	22
	B		A		23
A		B			24
B				A	25
		A	B		26
B	A				27
			B	A	28
	B	A			29
A			B		30

اجمع عدد الأحرف التي وضعت عليها دائرة في كل عامود.

التوفيق	التجنب	التسوية	التعاون	التنافس

في الشكل التالي ضع دائرة حول المجموع الذي حصلت عليه في كل عمود من ثم صل النقاط ببعضها:

%100	النافس	التعاون	التسوية	التجنب	التوفيق	
	12		12	12	12	مرتفع 25%
				11	11	
	11	12	11	10	10	
	10	11	10	9	9	
%90					8	
	9	10			7	
%80	8		9	8		
		9			6	
%70	7		8			متوسط 50%
				7		
%60						
	6					
		8			5	
			7	6		
%50						
	5	7				
%40						
					4	
			6			
	4			5		
%30						
			5			
		6				
					3	
	3			4		منخفض 25%
%20						
		5				
			4			
	2			3		
%10						
		4				
		3	3			
		2	2	2	2	
	1	1	1	1	1	
%0	0	0	0	0	0	

الخط البياني يعبر عن نمطك في التعامل مع وإدارة النزاع

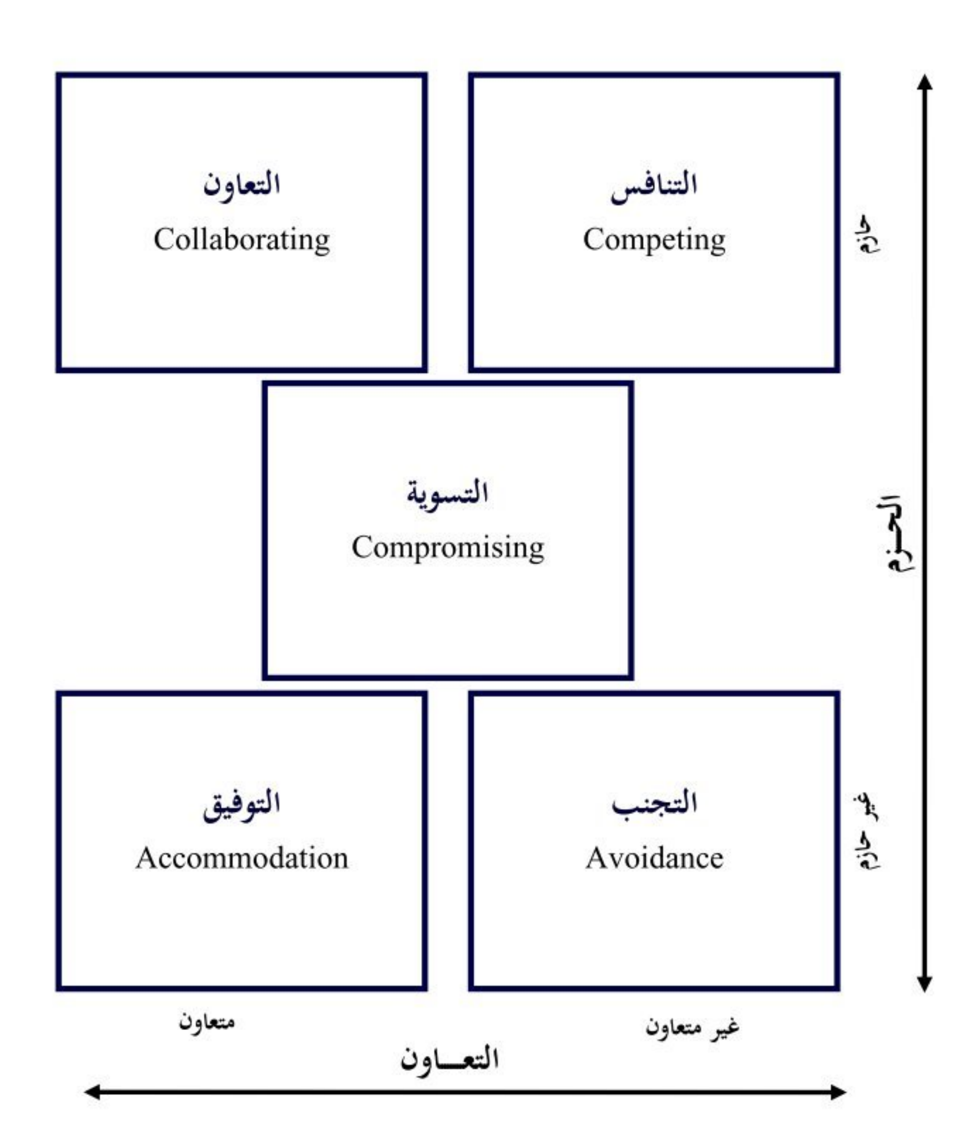
صمم هذا الاستبيان لتقييم سلوك الشخص في حالات النزاع. من خلال هذا الاستبيان تستطيع أن تصف سلوك الشخص في إطار بُعدين رئيسين، وهما:

- **الحزم Assertiveness:** هي الدرجة التي يحاول فيها الشخص إرضاء رغباته واهتماماته الشخصية.

- **التعاون Cooperativeness:** هي الدرجة التي يحاول فيها الشخص إرضاء رغبات واهتمامات الطرف الآخر.

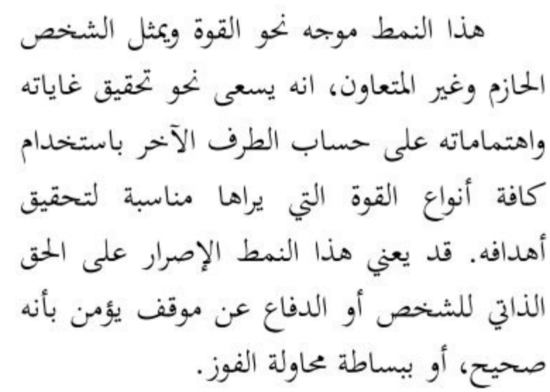
إدارة حل النزاعات تتطلب الرغبة في ان يكون الشخص متعاوناً وحازماً في نفس الوقت. فالتعاون يتطلب منه ان يكون راغباً في مساعدة الآخرين في الحصول على ما يريدونه. أما الحزم فيتطلب منه الرغبة في الحصول على ما يريده.

هذان البعدان الرئيسان من السلوكيات يمكن أن يستخدمان لتعريف خمسة أنماط تتعامل مع النزاع كما هو مبين في الشكل التالي:


التعاون
Collaborating
التنافس
Competing
حازم
التسوية
Compromising
الحزم
التوفيق
Accommodation
التجنب
Avoidance
غير حازم
متعاون
غير متعاون
التعــاون

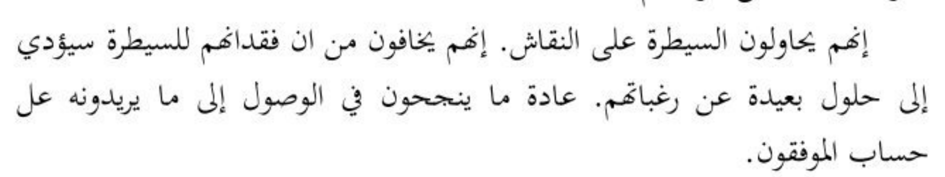
أنماط التعامل مع النزاع

1. التنافس Competing



هذا النمط موجه نحو القوة ويمثل الشخص الحازم وغير المتعاون، انه يسعى نحو تحقيق غاياته واهتماماته على حساب الطرف الآخر باستخدام كافة أنواع القوة التي يراها مناسبة لتحقيق أهدافه. قد يعني هذا النمط الإصرار على الحق الذاتي للشخص أو الدفاع عن موقف يؤمن بأنه صحيح، أو ببساطة محاولة الفوز.

عندما يتنافس الموظفين على أن كل منهم هو الصح فان اهتمامهم الرئيسي هو ان يحلوا النزاع بطريقتهم الخاصة ولا يهتموا بمساعدة الآخرين في الحصول على ما يريدونه. هذا يجعلهم شديدي الدفاع عن مواقفهم مما يصعب عليهم فهم الأسباب التي تجعل الآخرين يروا الأمور بطريقة تختلف عن طريقتهم.



إنهم يحاولون السيطرة على النقاش. إنهم يخافون من ان فقدانهم للسيطرة سيؤدي إلى حلول بعيدة عن رغباتهم. عادة ما ينجحون في الوصول إلى ما يريدونه عل حساب الموفقون.

الحكمة المفضلة لهذا النمط:

القوة تؤدي إلى الحق

2. التجنب Avoidance

يمثل هذا النمط الشخص الغير حازم والغير متعاون، فهو لا يهتم بمتابعة وتحقيق اهتماماته ولا حتى اهتمامات الآخرين. انه يبتعد قدر الإمكان عن النزاع.

التجنب يحصل عندما ينسحب الأشخاص من المشكلة. إذ أنهم لا يكونوا حازمين في الحصول على ما يريدونه ولا مساعدة الآخرين في الوصول إلى ما يريدونه.

هذا التجنب قد يأخذ شكل الدبلوماسية والابتعاد عن الموضوع أو تأجيل القضية لوقت أفضل أو ببساطة ينسحب من حالة تشكل تهديداً عليه.

أنهم **"لا يتدخلون في ما لا يخصهم They mind their business"** ويبتعدوا عن مكان النزاع. بمعنى آخر يطبقوا المثل العربي الذي يقول **"فخار يكسر بعضه"**.

الحكمة المفضلة لهذا النمط:

يكفي أن تنسحب وأنت سالم

3. التوفيق Accommodation

هذا النمط هو النقيض لنمط المنافس ويمثل الشخص الغير الحازم لكنه متعاون. انه يهمل أو يتغاضى عن رغباته الشخصية لإرضاء رغبات الطرف الآخر، شخصية هذا النمط تتسم بالتضحية الذاتية.

التوفيق يعني تجنب النزاع من خلال القيام بأي شيء لمساعدة الآخرين على الحصول على ما يريدونه وفي العادة على حسابهم الخاص. إنهم يرون ان المحافظة على العلاقة الشخصية هي الأهم.

قد يأخذ هذا النمط شكل الكرم غير المحدود من خلال إطاعة والامتثال للطرف الآخر أو الإذعان لوجهة نظره.

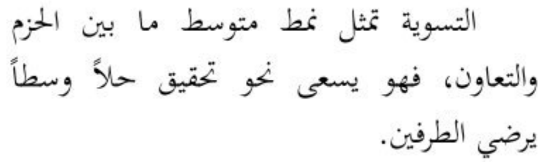
هؤلاء الأشخاص يقومون بالتنازل عن أي شيء لتجنب النزاع حتى الأشياء المنطقية. كأن يقوم الشخص بالقيام بالعمل بنفسه على أن يقترح أن يقوم المسئول عن القيام بالعمل بأداء عمله.

الحكمة المفضلة لهذا النمط:

أقتل عدوك بالرفق والطيبة

4. التسوية Compromising





التسوية تمثل نمط متوسط ما بين الحزم والتعاون، فهو يسعى نحو تحقيق حلاً وسطاً يرضي الطرفين.

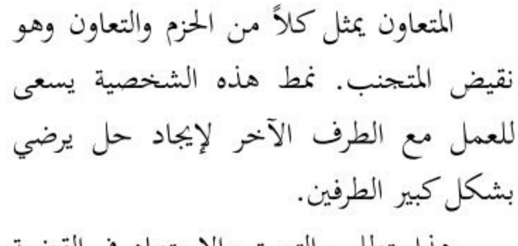
التسوية تقع بالمنتصف ما بين المنافس والموفق فهو يقدم تنازلات أكثر من المنافس لكن أقل من المتعاون. انه يعرض المشكلة بطريقة مباشرة أكثر من المتجنب لكنه لا يستكشفها ويبحث بها بعمق كالمتعاون.

التسوية تعني **"أن تأخذ من الآخرين وتعطيهم في نفس الوقت"**. هؤلاء يريدون الطرفين إما ان يكونوا راضين أو غير راضين عن النتائج. التسوية أكثر ملائمة من الأنماط السابقة وهي عادةً ما تستخدم لأنها تجعل كلا الطرفين يقدمون تنازلات.

الحكمة المفضلة لهذا النمط:

اقسم الاختلاف

5. التعاون Collaborating



المتعاون يمثل كلاً من الحزم والتعاون وهو نقيض المتجنب. نمط هذه الشخصية يسعى للعمل مع الطرف الآخر لإيجاد حل يرضي بشكل كبير الطرفين.



هذا يتطلب التعمق والاجتهاد في القضية لتحديد الاهتمامات الضمنية لكلا الطرفين والبحث عن البدائل التي تحقق رغبات الطرفين.

عندما يكون هنالك تعاون فان الاهتمام ينصب على أن يحصل كل الأطراف على ما يريدونه. عادة ما يعتبر المتعاونون أنفسهم فريق واحد. فهم يعملون بإبداع وموجهون نحو الوصول إلى حلول.

الحكمة المفضلة لهذا النمط:

رأسين أفضل من رأس

إننا كبشر نستخدم جميع هذه الأنماط. تختلف الأسباب التي تجعلنا نستخدم احدها على الأخرى. فمثلاً نحن نستخدم نمط "التجنب" عندما لا نريد أن نتورط في أمور لا تستحق الجهد. بينما "**تنافس**" عندما نكون مؤمنين بقوة بأفكارنا.

أما في حالات "التوفيق" فتتشكل لدينا الرغبة في أن نكون محبوبين من الآخرين او أننا نريد للأمور ان تسير بسهوله ويسر، أو أننا نشعر بانه ليس لدينا الحق في تذكير الآخرين بمسؤولياتهم. نستخدم نمط "التسوية" عادة عندما نكون مستعجلين ونريد الوصول إلى حلول سريعة. أما استخدامنا لنمط "التعاون" فيكون عندما نريد أن نُشعر الآخرين بأننا شركاء في النتائج.

من خلال فهم هذه الأنماط والنتائج المترتبة عن استخدامها، يمكننا ان نسوي نتائج سلوكياتنا في العديد من الحالات.

ان استخدامنا لنمط "التنافس" قد يجبر الآخرين على قبول وجهة نظرنا أو حلولنا، لكن هذا القبول قد يصاحبه الخوف والامتعاض. اما استخدام نمط "التوفيق" فان العلاقة مع الطرف الآخر تكون جيدة، قد يتولد لدينا الإحباط الداخلي بأننا لم نحقق احتياجاتنا.

ان استخدام نمط "التسوية" قد يجعلنا راضين عن النتائج، لكن نخفي امتعاضنا المستقبلي. إذا ما "تعاونا" قد لا نحصل على أكثر من ما كان يمكن ان نحققه من خلال التسوية، لكننا على الأغلب قد نشعر أفضل حول فرصنا المستقبلية والسمعة التي قد نحققها.

أما إذا "تجنبنا" مناقشة النزاع بشكل كامل، فان الطرفين يستمران في عدم معرفة المشكلة أو اهتمامات الطرف الآخر.

إن فعالية النمط النزاعي يعتمد على حالة النزاع ومهارة استخدام النمط.

تفسير نتائج التمرين:

طبعاً تريد الآن أن تسأل **"ما هي الإجابة الصحيحة"** للتمرين السابق.

بالتأكيد ليس هنالك إجابة صحيحة أو خاطئة، فجميع الأنماط قد تكون مفيدة في بعض الحالات وقد لا تكون في حالات أخرى، فهي تمثل مجموعة مفيدة من المهارات الاجتماعية.

تبين نتيجة الاستبيان درجة قدرتك على استخدام الأنماط الخمسة للتعامل مع النزاع. لا يمكننا أن نقول أن لك نمط واحد في التعامل مع النزاع إلا أنه يمكن أن نقول أن هناك نمطاً مسيطراً على شخصيتك وأنك تعتمد على هذا النمط في أغلب الأحيان.

أن النمط أو السلوك الذي تستخدمه هو نتيجة لكل من نزعتك أو ميلك الشخصي ومتطلبات الحالة التي تجد نفسك فيها. لمساعدتك على الحكم حول الاستخدام الملائم لهذه الأنماط، فإننا نقدم لك مجموعة من الاستخدامات الأفضل لكل نمط.

بما أن مهاراتك الاجتماعية قد تؤدي إلى اعتمادك على بعض سلوكيات أو أنماط النزاع أكثر أو أقل من ما هو ضروري، فإننا نقدم لك أيضاً بعض الأسئلة التشخيصية التي يمكنك استخدامها كإشارات تحذيرية للاستخدام الزائد أو عدم استخدام كل من هذه الأنماط.

سلبيات واستخدامات أنماط النزاع

سلبيات نمط التنافس

- لا يصغى جيداً للآخرين
- يخاف الآخرين التحدث أمامه
- يخاف ان يعترف بجهله أو عدم معرفته
- إدراكه مشوش
- ليس له علاقات جيدة
- لا يشعر الآخرين بالولاء نحوه
- يطعن الآخرين به من الخلف
- يتجنب الآخرين تقديم معلومات له
- في نهاية الأمر يحاط بأشخاص لا يقولون إلا نعم

استخدامات نمط التنافس

- عندما يكون هناك حاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة

- في الحالات المهمة

عندما يكون هنالك إجراءات غير اعتيادية بحاجة إلى التنفيذ. مثل فرض قوانين غير اعتيادية أو تخفيض التكاليف أو حالات العقاب والتأديب.

- في الحالات الحرجة

لإنعاش المنظمة التي تعمل بها، وتكون متأكداً أنك على حق.

- لحماية نفسك ممن يحاولون الاستفادة من السلوك غير التنافسي

إذا كانت درجاتك مرتفعة فأنت بحاجة إلى أن تسأل نفسك السؤالين التاليين:

هل أنت محاط بأشخاص دائماً يقولون "نعم"؟

إذا كانت الإجابة "نعم" قد يكون السبب أنهم تعلموا أنه من غير الحكمة أن يخالفوك الرأي أو أنهم استسلموا من محاولة التأثير عليك. هذا طبعاً يغلق عليك باب المعلومات.

هل الموظفين يخشون أن يعترفوا أمامك بأنهم لا يعرفوا أو أنهم يشكّون بك؟

في الجو التنافسي، من الضروري على الشخص أن يكافح نحو التأثير والاحترام والعمل بثقة وجدارة. هذا يعني أن الأشخاص من حولك أقل قدرة على السؤال عن المعلومات أو الرأي وبالتالي فهم على الأرجح لن يتعلموا.

إذا كانت درجاتك متدنية فأنت بحاجة إلى أن تسأل نفسك السؤالين التاليين:

هل تشعر عادة أنك ضعيف وعاجز؟

قد لا تكون مدركاً للقوة التي بداخلك أو أنك غير ماهر في استخدامها أو أنك غير مستعد لاستخدامها. هذا بالتأكيد سيعيق فعاليتك الشخصية وبالتالي يحد من تأثيرك.

هل تعاني من عدم القدرة على أخذ موقف حازم حتى عند الضرورة؟

ان الاهتمام الزائد بمشاعر الآخرين أو القلق من استخدام القوة يؤدي بنا إلى التردد وبالتالي تأجيل قراراتنا ويزيد من معاناتنا أو استيائنا من الآخرين.

سلبيات نمط التوفيق

- أفكاره لا تحصل على اهتمام الآخرين
- قليل التأثير
- قليل الاهتمام بالانضباط
- محبط لعدم تحقيق رغباته الخاصة
- ثقته بنفسه منخفضة
- لا يهتم بمبادئه الخاصة
- خاضع معظم الأوقات ولا يهتم به الآخرين
- يذعن للآخرين
- يحرم الآخرين من مساهماته

استخدامات نمط التوفيق

- عندما تدرك أنك على خطأ

بالتالي تسمع رأي أفضل من رأيك وتتعلم من الآخرين وتبين أنك عقلاني.

- عندما تكون أهمية القضية للطرف الآخر أكثر منها بالنسبة لك

بالتالي ترضي رغبات الآخرين، وكبادرة حسن نية للمساعدة في المحافظة على علاقة تعاونية مع الطرف الآخر.

- لبناء رصيد أو سمعة اجتماعية

- عندما تؤدي المنافسة المستمرة إلى الإضرار بك

- عندما يكون المحافظة على الانسجام والتوافق ضروري

- للمساعدة في تطوير موظفيك

من خلال السماح لهم بالتجربة والتعلم من أخطائهم.

إذا كانت درجاتك مرتفعة فأنت بحاجة إلى أن تسأل نفسك السؤالين التاليين:

هل تشعر أن أفكارك ورغباتك في بعض الأحيان لا تأخذ الاهتمام التي تستحقه؟

إن الإذعان الزائد لاهتمامات الآخرين يفقدك التأثير والاحترام والتقدير، كما أنه يفقد المنظمة من مساهماتك الكامنة.

هل هنالك عدم انضباط Discipline؟

بالرغم من أن الانضباط كهدف ليس ذا قيمة كبيرة إلا أن هنالك قواعد وإجراءات وواجبات من المهم تنفيذها منك شخصياً ومن مؤسستك.

إذا كانت درجاتك متدنية فأنك بحاجة إلى أن تسأل نفسك الأسئلة التالية:

هل تعاني بعض الأحيان من مشاكل في بناء سمعة جيدة مع الآخرين؟

هل يرى الآخرين بعض الأحيان أنك غير واقعي؟

هل تعاني من الاعتراف بالخطأ عندما تكون مخطئاً؟

هل تعترف بأن هنالك استثناءات شرعية للقوانين؟

هل تعرف متى تستسلم؟

سلبيات نمط التجنب

- لا يحصل على مساهماته الآخرين
- تبقى المشاكل معلقة
- هدر للطاقة وعدم الحصول على نتائج
- شك زائد ناتج عن ضعف الثقة بالنفس
- يعيق التحسين والإبداع
- ضعف المصداقية
- حذر كثيراً من الآخرين
- غير منفتح على الآخرين

استخدامات نمط التجنب

- عندما تكون القضية عادية أو غير مهمة

أو عندما يكون هنالك قضايا أكثر أهمية تستدعي العمل عليها.

- عندما تدرك أنه لا توجد فرصة لتحقيق رغباتك

أو لا توجد لك قوة، أو تأثير، أو عندما تكون محبطاً من عدم قدرتك على

إحداث التغيير.

- عندما تكون تكلفة مواجهة النزاع أكبر من فوائد حلها
- عندما ترغب بتخفيف التوتر واستعادة هدوئك ورباطة جأشك
- عندما يكون جمع المعلومات أهم من اتخاذ قرار فوري وعاجل
- عندما يستطيع الآخرين حل النزاع بفعالية أكثر منك

إذا كانت درجاتك مرتفعة فأنت بحاجة إلى أن تسأل نفسك الأسئلة التالية:

هل يعاني الآخرين بعض الأحيان من عدم قدرتهم على الحصول على مدخلاتك للقضية؟

هل يبدو لك بعض الأحيان أن الناس "يمشون على بيض"؟

هل تعتقد أن القرارات حول القضايا المهمة مقررة مسبقاً؟

إذا كانت درجاتك منخفضة فأنت بحاجة إلى أن تسأل نفسك الأسئلة التالية:

هل تجد نفسك بعض الأحيان تؤذي مشاعر الآخرين أو تثير العداء والخصومة؟

أنت بحاجة إلى ممارسة ضبط النفس في القضايا التي تطرحها ولباقة أكبر في طرح القضايا بطريقة عدائية.

هل تشعر عادة أنك منهمكاً في كثير من القضايا؟

قد تكون بحاجة لتكريس وقت أكثر لوضع أولوياتك وتفويض القضايا الغير مهمة للآخرين.

سلبيات نمط التعاون

- يستغرق وقتاً في مناقشة أمور لا تستحق الوقت
- يستخدم الإجماع بشكل كبير ويُضيّع المسؤولية
- قرارات غير فعالة من قبل أشخاص غير مطلعين على القضية
- مبنية على افتراضات ثقة غير دقيقة

استخدامات نمط التعاون

- عندما يكون هنالك حاجة إلى الوصول إلى حل مشترك

  يحقق تسوية لاهتمامات الطرفين.

- عندما يكون هدفك أن تتعلم

  كأن تختبر فرضياتك وأفكارك وأن تفهم وجهات نظر الآخرين.

- لدمج آراء أشخاص مختلفين في منظورهم للمشكلة
- لتحصل على التزام الآخرين

  من خلال توحيد اهتمامات الآخرين في قرارات إجمالية.

- للعمل على خفيض التوتر أو المشاعر السلبية

  التي تضاربت مع العلاقات الشخصية.

إذا كانت درجاتك مرتفعة فأنت بحاجة إلى أن تسأل نفسك الأسئلة التالية:

هل تجد نفسك بعض الأحيان تقضي وقتاً طويلاً في مناقشة قضايا لا تستحقه؟

تذكر أن التعاون يتطلب وقتاً وطاقة. المشاكل السطحية والبسيطة لا تتطلب حلول مثالية كما أن الاختلافات الشخصية لا تتطلب الاهتمام الكبير. إن الاستخدام الزائد للتعاون واتخاذ القرارات الجماعية يعبر عن الرغبة في تقليل المخاطر من خلال توزيع مسؤولية اتخاذ القرار أو تأجيله.

هل سلوكك التعاوني يفشل في إحداث استجابات تعاونية من الآخرين؟

الطبيعة الاستكشافية والمترددة لبعض سلوكيات المتعاون يجعل من السهل على الآخرين تجاهل أو إهمال اقتراحاته. كما أن الثقة والانفتاح قد يُستغلوا سلبياً.

إذا كانت درجاتك منخفضة فأنت بحاجة إلى أن تسأل نفسك الأسئلة التالية:

هل تجد من الصعوبة أن ترى الاختلاف كفرصة لفوز مشترك، بمعنى فرصة للتعلم؟

بالرغم من أن حالات النزاع تتضمن جوانب غير مثمرة وسلبية، إلا أن مواجهة جميع حالات النزاع بتشاؤم يمكن أن يعيقك من رؤية فرص للتعاون وبالتالي يحرمك من المكاسب المشتركة أو الرضا المشترك الذي قد ينتج عن التعاون الناجح.

هل موظفيك غير ملتزمين بقراراتك وسياساتك؟

ربما تكون اهتماماتهم غير مرتبطة بهذه القرارات والسياسات.

سلبيات نمط التسوية

- لا احد راضٍ
- حلول قصيرة المدى
- عدم رؤية الصورة الكاملة

استخدامات نمط التسوية

- عندما تكون الأهداف مهمة نسبياً

لكن لا تستحق الجهد لاستخدام نمط أكثر حزماً.

- عندما يكون الخصمين متساويي القوة

وكلاهما ملتزم بتحقيق أهداف مشتركة مثل تفاوض اتحادات العمال والشركات.

- لتحقيق تسوية مؤقتة لقضايا معقدة
- للوصول إلى حل مناسب تحت ضغط الوقت
- كنمط احتياطي عندما تفشل في استخدام نمط التنافسي أو التعاوني

إذا كانت درجاتك مرتفعة فأنت بحاجة إلى أن تسأل نفسك الأسئلة التالية:

هل تركز كثيراً على إجراءات التوافق بما يجعلك تفقد الرؤية للأمور الأكثر أهمية، مثل المبادئ والقيم والأهداف بعيدة المدى؟

هل تركيزك على المساومة والمقايضة يخلق جواً ساخراً. هذا الجو يقوض الثقة الشخصية ويبعد الاهتمام عن أهمية وأهلية القضية المطروحة؟

إذا كانت درجاتك منخفضة فأنت بحاجة إلى أن تسأل نفس السؤال التالي:

هل تجد نفسك شديد الحساسية أو الخجل من أن تكون فعالاً في قضايا المساومة والمقايضة؟

الفصل الثالث

بدائل حل النزاع

1. القتال Fight

تعريفه	:	عنف
نطاق النتائج	:	ضيق، فوز أو خسارة أو اللجوء إلى التفاوض أو الوساطة
سيطرة الأطراف على النتائج	:	مخاطرة عالية
سيطرة الأطراف على العملية	:	العملية خارجة عن السيطرة
مستوى الثقة	:	لا شيء
مستوى العدائية	:	غير مسيطر عليها
التكلفة	:	عالية وتنتج ضحايا
الإبداع	:	منخفضة
المخاطر	:	الحياة، الجسم أو الممتلكات
الخلاصة	:	تعتبر آخر ملاذ لحل النزاع. ينتج عنها ضحايا أكثر من الحلول. حتى الرابحون يدفعون تكلفة عالية قد تكون مماثلة للخاسرين، وفي بعض الأحيان أكثر.

2. المقاضاة Litigation

تعريفه	:	تنفيذ حكم معين من خلال قوة المحكمة وليس العنف
نطاق النتائج	:	ضيق ومحدد بقوانين المحكمة
سيطرة الأطراف على النتائج	:	منخفض، مفوّض إلى المحامين والمحكمة
سيطرة الأطراف على العملية	:	لا شيء، قوانين المحكمة تسيطر على كافة الإجراءات
مستوى الثقة	:	لا شيء
مستوى العدائية	:	كل محام يحدد قضيته
التكلفة	:	بشكل عام عالية
الإبداع	:	ضيق ومحدد بالقوانين والعادات والإجراءات الروتينية
المخاطر	:	خسارة القضية، المصاريف العالية والغير متوقعة، والسمعة
الخلاصة	:	تعتبر احد البدائل المستخدمة لحل النزاعات التي تؤدي إلى عنف. مكلفة وتستغرق وقتاً طويلاً. عندما ينظر لها على إنها وسيلة لوقف العنف فهي بديل جيد يستحق التكلفة والوقت

3. التحكيم Arbitration

تعريفه	:	استخدام شخص محايد لاتخاذ قرار
نطاق النتائج	:	محدد بقوانين التحكيم
سيطرة الأطراف على النتائج	:	مفوضة إلى المُحكّم
سيطرة الأطراف على العملية	:	المُحكّم يوجه العملية
مستوى الثقة	:	منخفض أو معدوم
مستوى العدائية	:	كل طرف يحدد قضيته
التكلفة	:	منخفضة، تكلفة المُحكّم
الإبداع	:	منخفض، معظم الأحيان محدد بالقوانين
المخاطر	:	خسارة القضية أو خسارة النصف، وعدم الاستجابة والإذعان
الخلاصة	:	يستخدم بشكل عام كطريق مختصر للتفاوض أو بديل عن المقاضاة في المحاكم من خلال الوصول إلى قرار سريع وتكلفة منخفضة. يمكن ان تكون قرارات التحكيم ملزمة أو غير ملزمة وهذا يعتمد على القوانين التي يتفق عليها الطرفين

4. التوسط Mediation

تعريفه	:	استخدام طرف فعال ومحايد لتوجيه اتخاذ قرار لحل مشكلة أو نزاع
نطاق النتائج	:	واسع وغير محدد
سيطرة الأطراف على النتائج	:	كاملة
سيطرة الأطراف على العملية	:	الوسيط يوجه العملية
مستوى الثقة	:	منخفض لكن يرتفع مع مرور الوقت
مستوى العدائية	:	يقوم الوسيط بإعادة توجيه العدائية نحو حل المشاكل
التكلفة	:	منخفضة، فقط تكلفة الوسيط
الإبداع	:	عالية، خبرة الوسيط تضيف الى البدائل والأفكار
المخاطر	:	قليلة، الخسارة تتمثل في الوقت والمال المدفوع للوسيط في حال عدم الوصول إلى اتفاق. في الغالب، في حالة الاتفاق، يخرج الطرفين رابحين لان كليهما له الحق في قبول أو رفض المقترح
الخلاصة	:	كالتفاوض، يستخدم التوسط في نطاق واسع من الدبلوماسية الدولية إلى العلاقات العمالية إلى المنزل. يعتبر أداة فعالة في كل هذه المجالات. يستخدم إما لحل نزاع أو منع حدوثه. في اغلب الأحيان يكون ملزم إذا ما صاحبه توقيع اتفاقية أو عقد وسجل في المحكمة

5. التفاوض Negotiation

تعريفه	:	النقاش الرسمي والمنظم بهدف حل قضايا أو خلافات
نطاق النتائج	:	واسع وغير محدد
سيطرة الأطراف على النتائج	:	كاملة
سيطرة الأطراف على العملية	:	كما هو محدد ومتفق عليه في القوانين والعادات بين الطرفين
مستوى الثقة	:	متراوح من منخفض إلى عال، يعتمد على الطرفين
مستوى العدائية	:	يعتمد على المضمون
التكلفة	:	منخفض أو حتى لا شيء
الإبداع	:	عالية، لكن قد تكون محددة بالعادات والهيكل
المخاطر	:	عدم قدرة الطرفين على التعاون أو عدم الثقة أو التفكير بأسلوب ربح–خسارة
الخلاصة	:	هنالك أشكال عديدة للتفاوض تتراوح من الدبلوماسية الدولية إلى العلاقات العمالية إلى التفاوض بين الآباء والأبناء حول استخدام سيارة أو زيادة مصروف. النقطة الأساسية هي ان كلا الطرفين يريد شيء من الآخر

6. النقاش Discussion

تعريفه : تبادل الحديث غير الرسمي بهدف حل قضايا أو خلافات

نطاق النتائج : واسع وغير محدد

سيطرة الأطراف على النتائج : كاملة

سيطرة الأطراف على العملية : كاملة

مستوى الثقة : يعتمد على الطرفين وفي الأغلب عالية

مستوى العدائية : قليل أو لا يوجد تماماً

التكلفة : لا شيء

الإبداع : يولد أو يصلح العلاقات ويشجع على الإبداع غير المحدود

المخاطر : تعتمد على قدرة الطرفين على بحث القضايا الصعبة

الخلاصة : 95% من النزاعات أو النزاعات المحتملة يمكن ان تحل بالنقاش الفردي. يعتبر اقل البدائل كلفة وأكثرها مباشرة ووضوح وفعالية. بشكل عام تستخدم البدائل الأخرى فقط في حالة عدم نجاحه

حالة دراسية[1]

النزاع التنظيمي: حالة معهد الإدارة العامة الأردني [2]

ملخص

في تموز من عام 1998 نشب شجار بين مُوَظَفّين في معهد الإدارة العامة الأردني. كان شجاراً دموياً. الأسباب الحقيقية للشجار لم تحدد بوضوح.

هذه الحالة تكشف بعض النزاعات في المعهد والتي قد تكون ظاهرة في كثير من المنظمات العامة والخاصة، حتى وإن لم تكن بهذا القدر من الدموية.

تحاول هذه الحالة ربط المشاكل الإدارية بالأداء الشامل للمنظمة ومعنويات موظفيها. والعلاقة ما بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية على علاقات الموظفين.

[2] كتبت هذه الورقة كحالة دراسية تهدف لأغراض التدريب فقط. شكر خاص إلى د. زهير الكايد مدير عام معهد الإدارة العامة في الأردن على موافقته لنشر الحالة. كذلك يشكر الكاتب د. تيسير الفارع من المدرسة الأوروبية العربية للإدارة لمساهمته في كتابة هذه الحالة.

مقدمة

وقف المدير العام مذهولاً قائلاً: **"ما الذي حدث "**.

كان أبو طمزه واقفاً أمامه ووجهة وملابسة ممتلئة بالدم وعيناه يحيطهما الزراق.

أجاب أبو طمزه: **"لقد تشاجرت مع أبو جدعان"**.

طلب المدير العام على الفور من مدير مكتبه أن يأخذ أبو طمزه إلى المستشفى. وقال لابو طمزه أن عليه أن يأخذ قسطاً من الراحة وأن الإدارة سوف تحقق في الأمر على الفور.

توجه المدير العام في الحال إلى مكتب مدير التدريب حيث كان أبو جدعان وسأله بغضب عن الذي حدث. أجاب أبو جدعان بأنه يأسف لما حدث واعترف بأنه ارتكب خطأً وأنه لم يكن في وعيه.

بينما هو في المستشفى قدم أبو طمزه شكوى إلى الشرطة. بعد ساعتين حضر شرطيان إلى المعهد والقوا القبض على أبو جدعان. في اليوم الثاني قررت عائلة أبو طمزه الثأر حال إخلاء سبيل أبو جدعان. أمضى أبو طمزه يومان وهو يحاول إقناع عائلته بنسيان الأمر وعدم التفكير بالثأر، وأخبرهم بأنه سيحصل على حقه المدني من خلال المحكمة وحقه الإداري من خلال المعهد وليس هناك حاجة إلى تطوير الأمر وتعقيده.

بعد استراحة لمدة ثلاثة أيام وما أن باشر أبو طمزه العمل في المعهد، بدء زملائه بالضغط عليه ليسقط الشكوى التي رفعها ضد أبو جدعان وأن يكتفي بحقه الإداري الذي ستتخذه إدارة المعهد.

ستة موظفين من بينهم مُديريّن أمضوا يومين متتالين وهم يحاولون إقناع أبو طمزه لإسقاط الدعوى. حاولوا تبرير موقف أبو جدعان على أنه انه لم يكن في وعيه وأن مشاكله العائلية أدت إلى سلوكه السلبي.

أكثر ما أثر في أبو طمزه ما قاله زملائه بأن أبو جدعان لديه زوجة وثلاثة

أطفال وهو المعيل الوحيد لهم وأنه إذا لم يسقط الدعوى فسوف يسجن أبو جدعان ولن تجد عائلته من يرعاهم. أخبروه أن العادات الإسلامية والعربية تشجع على التسامح وأمطروه في عبارة "**المسامح كريم**".

في اليوم التالي أَسقط أبو طمزه الدعوى ضد أبو جدعان وأُخلي سبيل الأخير بعد أن أمضى يومين في الحجز.

في تلك الإثناء، ولعدة أيام، أمضى معظم الموظفين وقتهم وهم يناقشون ويتحاورون حول ما حدث وعن الأسباب التي أدت إلى هذا الشجار. أصبح المعهد وكأنه منتدى لحل النزاعات حيث معظم الموظفين يمضون وقت العمل وهم يناقشون ما حدث. تأثر العمل سلباً نتيجة لذلك حيث كان الموظفين مشغولين بمناقشة المشكلة ومحاولة حلها.

خلفية عامة حول معهد الإدارة العامة

تأسس معهد الإدارة العامة في الأردن عام 1968 م كمؤسسة عامة مستقلة مالياً وإدارياً. يرتبط المعهد بوزير التنمية الإدارية بمنصبة كرئيس لمجلس إدارة المعهد.

بالإضافة إلى المركز الرئيسي في العاصمة عمّان، هناك فرعين للمعهد في شمال وجنوب الأردن، أحدهما في جامعة اليرموك في مدينة أربد والثاني في مدينة الكرك في جامعة مؤته.

رسالة المعهد

"المساهمة في التطوير الشامل للإدارة في الأردن من خلال التدريب والأبحاث والاستشارات، لتحسين الخدمات المقدمة للموظفين ولخدمة الخطط الاقتصادية والاجتماعية للبلد".

لتحقيق هذه الرسالة للمعهد أهداف عديدة منها تطوير أداء القطاع العام من خلال زيادة فعاليته وكفاءته، والمساهمة في تغيير التشريعات لمواكبة المتغيرات، بالإضافة إلى تشجيع اللامركزية وتفويض الصلاحيات في النظام الحكومي. كما يهدف أيضاً

إلى تحسين اتجاهات الموظفين الحكوميين نحو الخدمة العامة.

لتحقيق هذه الأهداف يقوم المعهد بمجموعة من النشاطات تتضمن تنفيذ البرامج التدريبية والمؤتمرات لكافة المستويات الإدارية. كما يقوم بإعداد الأبحاث العلمية في المجالات الإدارية المختلفة وتقديم الاستشارات الإدارية للقطاعين العام والخاص. إضافة إلى ذلك فإن المعهد يقوم بإعداد ونشر الوثائق والنشرات الإدارية وتبادلها مع الجهات الإدارية المختلفة داخل الأردن وخارجه.

يقوم المعهد بتنفيذ نشاطاته من خلال فريق من الموظفين يشمل مدربين ومستشارين وباحثين بالإضافة إلى مساعديهم. كما يستعين المعهد بمجموعة من المدربين والخبراء من الجامعات والمعاهد الأردنية. معظم موظفي المعهد يعتبرون المدربين والخبراء الخارجيين مصدر تهديد لوظائفهم ولتطورهم مستقبلهم المهني والمكافآت المادية التي يتقاضونها. وذلك لأنهم يأخذون جزءاً من أعمالهم وخاصة تلك التي تعود بمنفعة مالية عليهم.

الاتصال والثقافة التنظيمية في المعهد

يتمتع المعهد باستقلال مالي وإداري عن الإدارة الحكومية. على عكس معظم المؤسسات الحكومية في الأردن، للمعهد نظامه المالي الخاص به. أُعطي هذه الاستقلالية ليتمكن من استقطاب وتوظيف والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين خاصةً وأن النشاطات والأعمال التي يقوم بها تشابه الجامعات إلى حد كبير، وهذه الجامعات تقدم رواتب وتعويضات أعلى بكثير من القطاع العام.

الكثير من موظفي القطاع العام يرغبوا الانتقال إلى المعهد لسمعته الجيدة كمؤسسة تعليمية، بالإضافة إلى المكافآت المالية التي يحصل عليها موظفيه والتي يفتقدها معظم موظفي القطاع العام. أكثر المستفيدين من النظام المالي في المعهد هم المدربين والمستشارين. يعقد المعهد برامجه التدريبية في الصباح والمساء. وقت الدوام الرسمي من الساعة الثامنة صباحاً ولغاية الثانية بعد الظهر. أي عمل يقوم به الموظف خلال هذه الفترة لا يحصل فيه على أي مكافأة أو عائد مادي باستثناء راتبه الرسمي.

بينما يكافئ العمل بعد وقت الدوام الرسمي.

يكافئ النظام المالي للمعهد المدربين على العمل بعد الدوام الرسمي بنسبة 60% من رواتبهم الأصلية. النظام المالي خلق منافسة داخلية بين المدربين إذ في العادة تنشأ منافسة كبيرة بينهم على تنفيذ البرامج التدريبية المسائية سواءً كمدربين أو كمشرفين علميين.

المنافسة الأكبر بين المدربين تتركز في البرامج التدريبية التي تعقدها مديرية برامج الإدارة العليا والسبب الحقيقي وراء ذلك هو طول مدة برامجها (في معظم الأحيان شهرين) ولأن معظمها يعقد في المساء.

في العادة يقوم الموظفين بالإشراف على البرامج التدريبية التابعة لإداراتهم. كما أن المدرب الذي يشرف على البرامج الصباحية يحق له الإشراف على المسائية أيضاً. وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه القوانين ليست مكتوبة وإنما متعارف عليها بين الموظفين.

بالرغم من المنافسة إلا أن البيئة التنظيمية ودية ولا ويغلبها الارتياح. العلاقات بين الموظفين أنفسهم والإدارة جيدة. الصداقة بين الموظفين تتعدى حدود العمل. بالرغم من هذا، إلا أن المنافسة بينهم واضحة جداً. طبعاً المنافسة تتركز على التدريب والإشراف على البرامج المسائية. بالرغم من أن بعض الموظفين يتذمرون من بعض الأمور الإدارية إلا أن لا أحد منهم يفكر في ترك المعهد والانتقال إلى مكانٍ آخر.

فمثلاً، عُرض على مجموعة من الموظفين والمدراء العمل في القطاع الخاص وفي الخليج برواتب مغرية إلا أن أحداً منهم لم يقبل هذه العروض ويغادر المعهد. الكثير من الموظفين لا يعتبرون المال حافزهم وهدفهم الوحيد.

يَعرف الموظفين مسؤولياتهم وواجباتهم بناءاً على خبرتهم وما هو متعارف عليه وليس على وصف وظيفي مكتوب. حتى لو كان هنالك وصف وظيفي فلا أحد يتبعه. توزيع العمل لا يتم بناءاً على معايير محددة وواضحة. عادةً ما يعتمد على علاقة مدير الإدارة بالموظفين ومعرفته بقدراتهم وحافزيتهم. كما ما يتم توزيع العمل بناء على اعتبارات شخصية وفردية. في الكثير من الحالات تجد موظفين يعملون نفس

العمل.

إذا ما قمت بزيارة إلى المعهد في يوم عادي واطلعت على الإدارات والموظفين الذين يعملون بها ستكتشف وبسرعة العلاقات غير الرسمية بين الموظفين. الانطباع الأول لك سيكون بأن معظم الموظفين لا يعملون وذلك لكثرة الجلسات الجماعية. قد يكون أهم أسباب كثرة العلاقات غير الرسمية هو عدم وجود وصف وظيفي واضح وتوزيع غير ملائم للعمل. بالتأكيد ستجد عدد محدد مشغول جداً وليس لديه وقت كاف لانجاز عمله لكثرة العمل والبعض الآخر جالس أو يعمل في بعض المهمات المحددة. بالإضافة إلى المكافآت المالية فإن الموظفين يحظون بامتياز آخر هو النمط الإداري الودي الأخوي بين الإدارة والموظفين. كما يتميزون عن غيرهم من موظفي القطاع العام بفرص عديدة للمشاركة في دورات خارج الأردن.

الاتصالات غير الرسمية تغلب على العلاقات بين الإدارة والموظفين. إذ يفتقد المعهد للعلاقة التقليدية بين الإدارة والموظف التي تغلب على القطاع العام. حضور الموظفين ومغادرتهم للمعهد غير مقيد بموعد ولا توجد عقوبات لمن يحضر متأخر أو يغادر مبكراً. العقوبات بشكل عام نادرة جداً حتى في الحالات الواجب اتخاذها. قد يكون السبب في ذلك نمط الإدارة الموجود في الثقافة العربية أو بالتحديد الأردنية والذي لا يفصل الحياة الخاصة عن الحياة العملية.

يَتّبع المدير العام سياسة الباب المفتوح، وهو دائم الاستعداد للإصغاء للجميع. لا يتردد الموظفين بالذهاب إليه وشرح مشاكلهم، خاصةً التذمر على مدرائهم.

يمارس المدير العام التفويض وهو يؤمن أن على كل مدير أن يحل مشاكله اليومية مع موظفيه دون تدخله. في نفس الوقت، يفضل الموظفين حل مشاكلهم من خلال المدير العام مباشرة. قد يعود السبب في ذلك لنمط الإدارة السائد في القطاع العام وهو رغبة مدير الإدارة بالاحتفاظ بكامل السلطات في يديه. لذا فإن الموظفين يعتقدون أن مشاكلهم لا تحل إلا من قبل أعلى مستويات الإدارة.

خلفية عن أبو جدعان وأبو طمزه

بدأ أبو جدعان عمله في المعهد عام 1992 كمبرمج في إدارة المعلومات والحاسوب. حاصل على دبلوم متوسط في برمجة الحاسوب. في ربيع أول من عام 1996 انتقل إلى إدارة البرامج العليا ليعمل كمدخل بيانات ولبرمجة أعمال الإدارة. عُرف عنه الجدية والإخلاص والفعالية في العمل.

اعتبر هو وزملائه انتقاله إلى هذه الإدارة الجديدة كترقية، خاصة وانه سيصبح قادراً على الإشراف على البرامج التدريبية وبالتالي يكون مؤهلاً للحصول على المكافآت المالية. أما أبو طمزه فقد انتقل إلى المعهد في شوال من عام 1997 من وزارة التنمية الإدارية ليعمل مع أبو جدعان وزياد. عُرف عنه الهدوء والعمل الجاد. حاصل على درجة البكالوريوس في الإدارة العامة.

في ربيع أول من عام 1997 استقال زياد من المعهد وهو الموظف الذي كان يعتبر الرجل الثاني في الإدارة بعد المدير. كان يشرف على معظم برامج الإدارة العليا. استقالة زياد أدت إلى خلق فراغ إداري دون أي توجيه واضح من قبل مدير الإدارة للموظفين عن من سيقوم بماذا بدلاً من زياد .

افترض كل من أبو جدعان وأبو طمزه (بشكل شخصي) انه المسئول الآن. بالطبع لم يتوفر أي وصف وظيفي لأي منهما ولا يوجد أي وضوح في توزيع العمل بينهم. كانوا الموظفيّن الوحيديّن اللذان يعملان بالإدارة بالإضافة إلى المدير، كلاهما أفترض أن سيحل مكان زياد.

افتراض أبو جدعان مبني على أقدميته في المعهد، بينما افتراض أبو طمزه مبني على مؤهله الأكاديمي الذي يعطي مركزاً أعلى بناءاً على أنظمة القطاع العام.

كلاهما كان يرغب بأن يحل مكان زياد ليستفيد من المكافآت المالية في الإشراف على البرامج المسائية بالإضافة إلى الوضع الإداري المميز. كانت المنافسة موجودة داخلهم ولم يفكر أياً منهم بتوزيع عادل للعمل بينهم، لم يكن واضحاً لكليهما من سيقوم بماذا.

مباشرةً بعد الحادث، طلب المدير العام تشكيل لجنة من ثلاثة مدراء للتحري عن الحادثة. تشكلت اللجنة من مدير العلاقات العامة والاتصالات الخارجية، ومدير الشئون الإدارية والمالية، ومدير التدريب الإداري.

استمعت اللجنة من المُوظفيّن حول الحادثة. وجاءت إفادة أبو طمزه للجنة كالتالي:

"منذ استقالة زياد وأنا أشعر بأن هنالك مشكلة ما. كنت أشعر أن أبو جدعان قلق على وظيفته. قررت أن لا أتحدث معه بهذا الأمر. في أحد الأيام طلب مني مدير الإدارة أن أحضر ملفات برامج الإدارة العليا والمتوسطة والتنفيذية، كما طلب مني أن أعيد ترتيب ملفات أبو جدعان لأنه غير راض عن أسلوب تنظيمهم. طلبت من أبو جدعان أن يعطيني الملفات لكنه رفض. أخبرته أنني لا ارغب بأخذ وظيفته ولكني أريد مساعدته فقط.

قلت له أن المدير يحتاجها لأمر مهم. أخبرني أنه سيتحدث مع المدير. كنت مفوضاً للعمل على برنامجين، صباحي ومسائي. طلبت من أبو جدعان أن يعطيني أسماء المشاركين في البرامج لكنه رفض. أخبرت المدير بذلك.

أخبرت أبو جدعان في العديد من المرات أنني لا أنوي المشاجرة معه بل العمل فقط. شعرت بالخجل من أن أقول ذلك للمدير ولم أقل له عن الخلافات بيننا.

في يوم المشاجرة طَلبت مني سكرتيرة المدير الحضور إلى مكتبه. كان غاضباً لأن الخطاب الموجه إلى محافظ البنك المركزي لم يكن مكتوباً بطريقة صحيحة. سألني عمن كتب الخطاب، فقلت له أبو جدعان ومعاذ (موظف إداري). طلب مني تغيير الخطاب.

طلبت منه على الهاتف أن يأتي إلى مكتبي. بعد ان جاء قلت له أننا بحاجة إلى تغيير الخطاب. لم يعترض لكنه سألني إذا كان المدير غاضباً. قلت له ليس هنالك مشكلة لأنه لا يعرف من كتب الخطاب. ثم أخبرته أنه منذ استقالة زياد وأمور العمل تسير بشكل سلبي. أجابني وقال: "اللعنة عليك وعلى زياد ولا أحد يعلمني كيف

أقوم بعملي".

نصحته بأن لا يستخدم عبارات سيئة وذكرته أننا موظفين حكوميين ولا يجب أن نستخدم هذه العبارات. ثم طلبت منه أن يغادر مكتبي وعرضت عليه أن نتحدث بحضور المدير. بعد ذلك غادر المكتب وعدّلت الخطاب.

بعد خمسة عشر دقيقة عاد أبو جدعان إلى مكتبي وأغلق الباب. اعتقدت أنه أتى ليعتذر، فأخبرته أنني لست بمزاج جيد للتحدث عن المشكلة وأننا سنتحدث عندما يأتي المدير.

أدرت رأسي للحصول على بعض الأوراق لكني شعرت بجهاز التلفون على رأسي يضربني به فارتطم وجهي في طاولة المكتب. ضربني على رأسي مرة أخرى . حاولت الدفاع عن نفسي فدفعته للخلف لكنه ضربني مرة أخرى على رأسي ووجهي بالتلفون. أخذت التلفون منه وحاولت الخروج من المكتب، كان يقف أمامي وقال: "الآن أريد التحدث إليك وقتلك أيضاً".

ضربته على بطنه أكثر من مرة ودفعته للخلف. بعد ذلك خرجت وذهبت إلى مكتب المدير العام ".

أما أبو جدعان فقد قدم الإفادة التالية للجنة:

"في ذلك اليوم أتى أبو طمزة إلى مكتبي وقال لي أن المدير يسأل عن خطاب محافظ البنك المركزي. أعطيته إياه. اتصل بي بعد قليل وطلب مني أن أذهب إلى مكتبه، فذهبت. سألته هل هنالك خطأ ما، فأجاب بأن المدير العام غاضب بشأن الخطاب. أخبرته أنني سأقوم بتصحيح الخطاب، فأجاب بأن المدير العام غاضب جداً من أداء المديرية.

اعتقدت أن المدير العام غاضب لغياب زياد فقلت له: "اللعنة عليك وعلى زياد".

فرد بأنه لا يسمح لي بالحديث بهذه الطريقة.

في هذه الأثناء جاء بعض الزملاء، بعد أن سمعوا أصواتنا العالية، وطلبوا منا أن نهدأ وأن علينا التصرف بنضج ونتوقف عن المشاجرة .

بعد هدوء بسيط ومغادرة الزملاء، طلب مني أبو طمزه أن أذهب إلى مكتبه. فقلت له: "عليك وعلى زياد اللعنة".

فرد وقال أنه لا يسمح لي بهذا. فقلت له بأني لا أسمح أيضاً له بأن يتحدث للمدير العام باسم المديرية وأنه لا يمثل الا نفسه فقط وليس المديرية. طلب مني مرة أخرى بأن أخرج من مكتبه. تركت المكتب وذهبت إلى معاذ وأخبرته عن الذي حدث وأنني غير قادر على العمل مع أبو طمزه وسأطلب من المدير أن ينقلني إلى أية مديرية أخرى أو أن يفصل عملي عن عمله.

سألته إن كان سيضربني، فقال اذهب اذهب ودفعني للخلف ومن ثم بدأ الشجار.

بعدما تركت مكتب معاذ وبينما أنا ذاهب إلى مكتبي مروراً بمكتبة صرخ وقال: "اقسم أنك ستندم على ذلك سأريك لاحقاً أنا أبو طمزه وتقول لي اللعنة عليك أنا لا أسمح لأبي أن يتحدث معي بهذه الطريقة".

سألته كيف سأندم، فأجاب: "سترى".

سألته إن كان سيضربني، فقال اذهب اذهب ودفعني للخلف ومن ثم بدأ الشجار.

النتيجة

بعد شهرين أنهت اللجنة مهمتها في التحري عن الحادثة واقترحت التوصيات التالية للمدير العام:

- تنزيل درجة أبو جدعان خمس سنوات ونقله إلى أحد فروع المعهد خارج العاصمة عمان.
- تنزيل درجة أبو طمزه سنه واحدة وإعادته إلى وزارة التنمية الإدارية.

لم يتم تطبيق هذه التوصيات لأنه تبين لاحقاً بان اللجنة وحسب أنظمة القطاع

العام ليس لديها الصلاحية لاتخاذ مثل هذه القرارات.

أحد الأسباب الأخرى لعدم تطبيق قرارات اللجنة يعود إلى بعض العادات الأردنية وخاصة في القطاع العام، التي ترتكز على المثل العربي الذي يقول "قطع الأعناق ولا قطع الأرزاق" . إذ أن نقل أبو جدعان إلى خارج عمان سيؤدي إلى تأثير سلبي كبير عليه من الناحية المادية إذ سيضطر إلى دفع الجزء الأكبر من راتبه في الموصلات بين مكان سكنه ومكان العمل الجديد. لهذا قام الكثير من الموظفين ومن بينهم بعض المدراء من ضمن اللجنة بالتدخل بطريقة غير رسمية ليخففوا العقوبات لاعتقادهم أنها شديدة جداً خاصةً إذا ما روعي السجل الوظيفي السابق للمُوَظَفَيِّن.

في نهاية ربيع ثاني أخذت اللجنة قرارها النهائي واقترحت للمدير العام تنزيل درجة أبو جدعان ثلاث سنوات ونقله للعمل إلى مديريته السابقة. وبهذا لن يستطيع الإشراف على البرامج التدريبية مما يعني حرمانه من المكافآت المالية.

كما تم تنزيل درجة أبو طمزه لسنة واحدة فقط وإبقاءه في المديرية التي يعمل بها. وتمت موافقة المدير العام على هذه القرارات.

بعد شهرين من العقوبة علق أبو جدعان على القرار وقال: "لقد كان له تأثير سلبي جداً عليّ. لقد كنت مخلصاً وملتزماً جداً في عملي طوال حياتي دون التفكير بأية مكافآت. الآن لا أهتم لشيء، أنفذ ما يطلب مني فقط ليس أكثر ولا أقل. بدأت أبحث عن عمل في القطاع الخاص وأفضل خارج الأردن أشعر أن القطاع العام للبيروقراطيين والمتخلفين".

في نفس الوقت رفض أبو طمزه التعليق على القرار.

فكر بالأسئلة التالية:

- ما هي العوامل التنظيمية التي أدت إلى حدوث هذا النزاع؟
- ما هي الأخطاء التنظيمية لكل من المدير العام، ومدير برامج الإدارة العليا، والموظفيّن؟
- ما هي مؤشرات النزاع التي كان من المفترض ملاحظتها من مدير الإدارة؟
- ما هو نوع هذا النزاع؟ ولماذا؟
- كيف يمكن استثمار مثل هذه البيئة وتحويلها إلى النزاع البناء؟
- ما هي الإجراءات التنظيمية التي يمكن اتخاذها لضمان عدم تكرار هذا النزاع؟

الفصل الرابع

مهارات وأساليب حل النزاع

1. الاتصال الفعال Effective Communication

مفهوم الاتصال

"عملية نقل هادفة للمعلومات من طرف إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل".

يمثل الاتصال احد العوامل الرئيسة في النزاعات الشخصية والتنظيمية. فالاتصال يخلق النزاع، وهو يعكس النزاع، والاتصال وسيلة للإدارة الفعالة أو غير الفعالة للنزاع.

الإدراك والنزاع

إن احد أهم المؤثرات على عملية الاتصال بين الأشخاص والجماعات هو الإدراك الذين يحدث خلال عملية الاتصال. في كثير من الأحيان ينتج عن الاتصال بين الأشخاص مشاكل قد تؤدي إلى أسوأ النتائج ،أما على مستوى الجماعات أو الدول فقد تكون الحروب نتيجة الإدراك غير الصحيح.

كم من مرة سمعنا أشخاصاً تحدثوا بعد انتهاء نزاع كبير بينهم ان سبب النزاع هو فهمهم الخاطئ للطرف الآخر؟

كم من مرة سمعنا أو قلنا عبارات الندم على ما قمنا به من أعمال سلبية تجاه الآخرين؟

والسبب..... عدم فهمنا الصحيح لهم ولما كانوا يقصدون.

مفهوم الإدراك

"القدرة على وعي الأشياء من خلال الإحساس".

"الفجوة بين المقصود والفهم".

إذا جلست مع شخص ووجدت انه يتحدث عن أمور أنت تعرفها من خبراتك وتجاربك، لكن ما يقوله يختلف تماماً عن ما تراه أو تعرفه.

ما هي ردة فعلك المباشرة عليه؟

ماذا ستفعل إذا حاولت أن تقنعه بوجهة نظرك لكنه أصر على وجهة نظره؟

حسناً افترض أن شخصاً يتحدث إليك عن صورة أمامكما وأنت ترى أن الصورة تمثل قطة بيضاء.

ما هي ردة فعلك على هذا الشخص إذا حاول أن يقنعك بان الصورة تمثل جملاً اسود اللون؟

ما هي العبارات او الألفاظ التي عادةً ما نستخدمها لنعبر بها عن هؤلاء الأشخاص؟

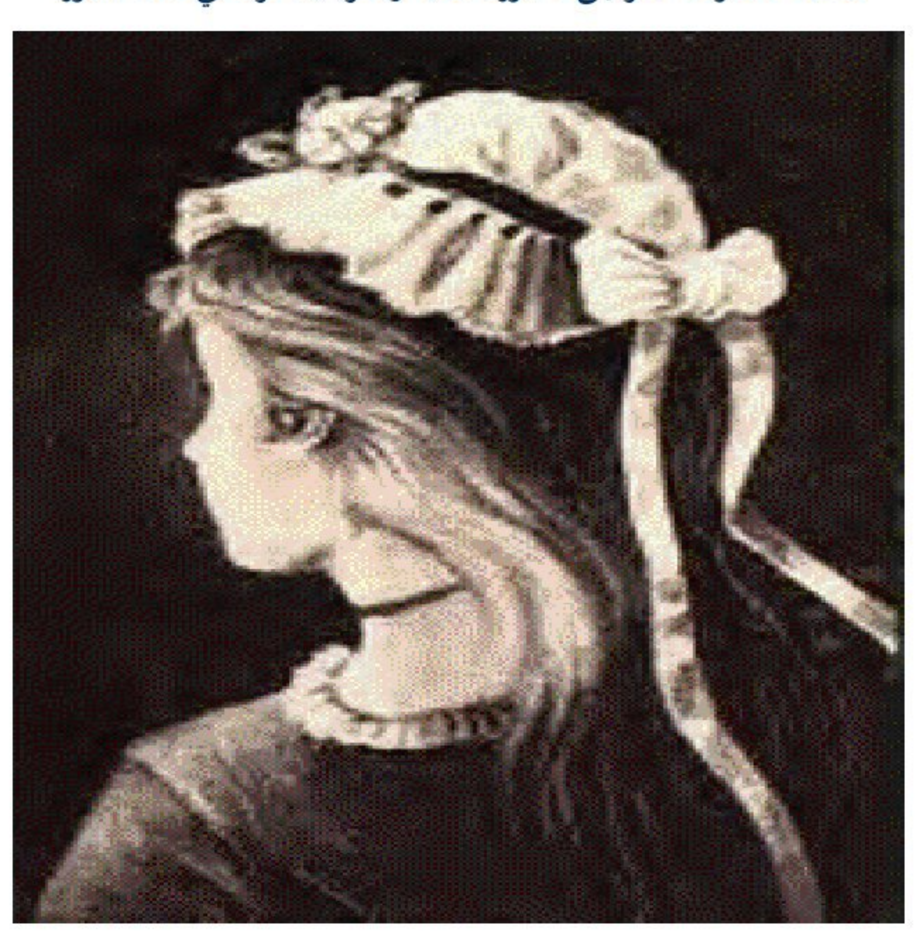
في اغلب الأحيان نجد أنفسنا غير قادرين على تحمل الآخرين عندما يحاولون إقناعنا بأمور نحن متأكدين من عدم صحتها. أمور نراها واضحة جداً أمامنا. أمور نحن متأكدين تماماً منها. لا بد وان الاستياء والغضب يبدأ يتطاير منا عندما يحاول البعض تغيير نظرتنا لأمور نحن أكثر من متأكدين منها.

هنالك الكثير من العبارات والألفاظ التي نستخدمها عندما نرى أمور لا يراها الآخرون او يراها من وجهة نظر تختلف عن وجهة نظرنا. عبارات مثل **"غبي، أحمق، أعمى البصيرة، مجنون**.........". نستخدم هذه العبارات فقط لأن وجهة نظر

الطرف الآخر تختلف عن وجهة نظرنا. بصراحة نكون سعيدين إذا انتهى الأمر عند هذه العبارات لأنه في اغلب الأحيان تتطور هذه العبارات الى نزاع حقيقي.

العبارات السابقة أو حتى النزاع قد يحدث بين العديد من الأشخاص في البيئة التنظيمية. قد يحدث بين الموظفين أنفسهم وقد يحدث بين الموظفين ورؤسائهم وقد يحدث بين الموظفين وعملائهم. طبعاً يجب أن لا ننسى انه قد يحدث أيضاً في بيوتنا ومجتمعاتنا.

لتأكيد ما نقوله، انظر إلى الصورة التالية وفكر فيما تراه في هذه الصورة



نعم أنت على حق. لا بد وانك ترى صورة جانبية لطفلة صغيرة. لكن ماذا ستكون ردة فعلك عندما يقول لك احدهم إنها صورة لامرأة عجوز. ليس ذلك فقط بل يصر على ذلك ويتحداك.

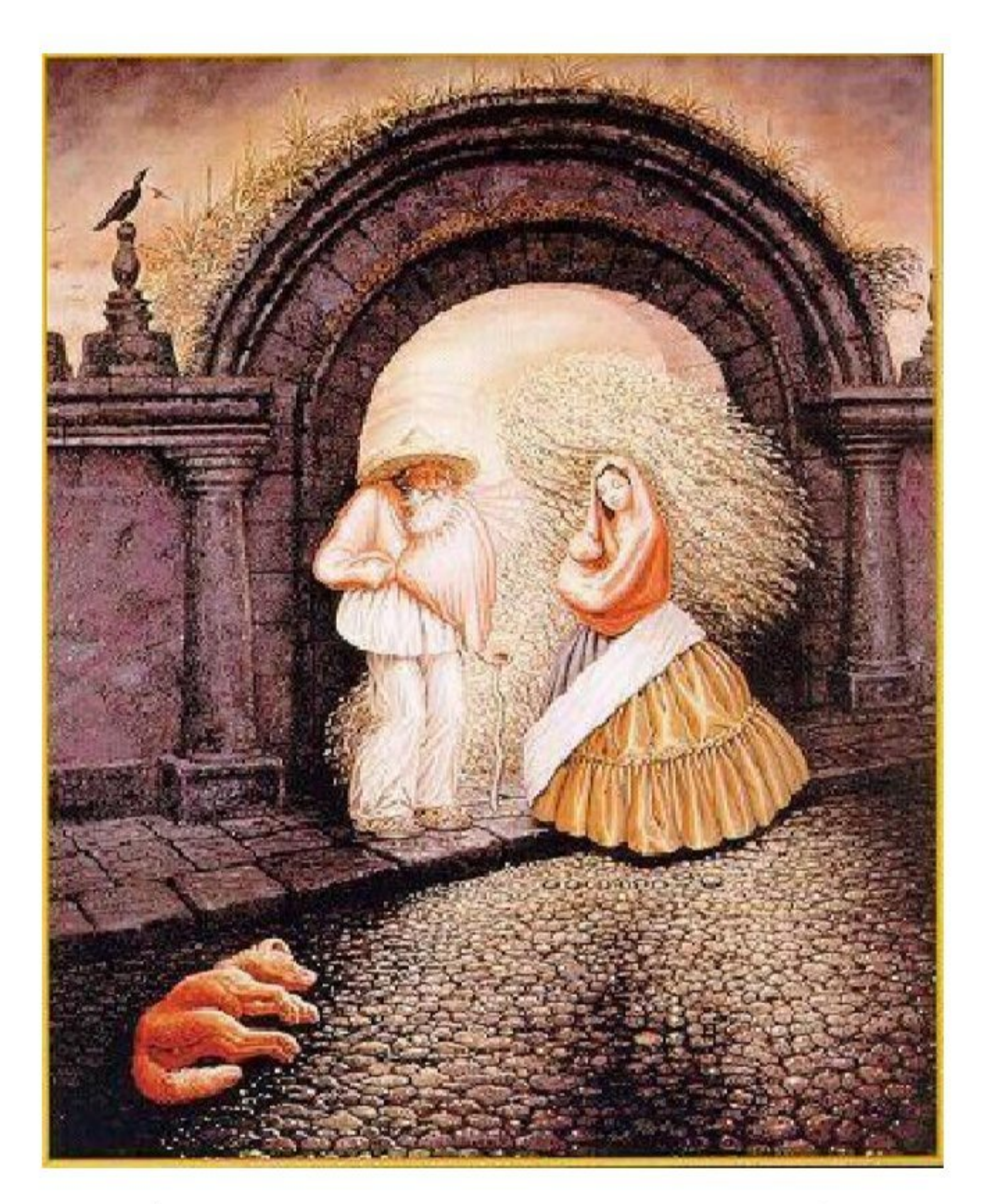
لا بد وان رد ة فعلك هي الغضب، وكلما أصر على رأيه كلما زاد غضبك. على الأغلب ستنعته ببعض الألقاب مثل **"أعمى، غبي، مجنون، سكران، نعسان، عبيط"**. كما سيبادر الى ذهنك بعض العبارات مثل **"هذا مستحيل، لا يمكن ان تكون عجوز، أنها فتاه فتاه فتاه، أنا متأكد 100% على أنها فتاه، لا يمكن ان اصدق أنها عجوز، لا بد وانك تتخيل"**.

لكن إذا ما ركزت بشكل اكبر ستجد أن الصورة فيها امرأة عجوز فعلاً. إذا لم تستطع رؤية العجوز يمكنك ان تسال شخصا آخر ربما يستطيع أن يراها.

ماذا يعني لك كل ذلك؟

ببساطة هنالك الكثير من الأمور التي نراها من وجهة نظرنا صحيحة لكن قد لا يراها الآخرون كذلك. هذا لا يعني أنهم **"أغبياء او مجانين او نعسانين"** بل ببساطة لا يرونها لأنهم لم يمروا بالتجربة التي مررنا بها. في المقابل قد يكون ما يرونه هم هو الأصح مما نراه نحن. هذا لا يعني أننا **"أغبياء او مجانين او نعسانين"** فهنالك الصح وهنالك الصحيح. علينا ان نتقبل وجهات نظر الآخرين ليس فقط لان علينا احترامهم. بل أيضاً لأنها قد تكون الأصح. وببساطة لأنه في كثير من الأحيان ينتج عن عدم تقبل وجهات النظر نزاع خصوصاً إذا أبدينا بشكل واضح عدم تقبلنا لوجهة نظر الطرف الآخر.

لنأخذ الصورة التالية كمثال آخر:



لو سألك احدهم ماذا ترى في الصورة قد تقول له الكثير من الأشياء منها **"امرأة تحمل طفلاً"، "ورجل عجوز يقف على عكاز"، "وكلب نائم على الأرض"، "ووجه رجل عجوز".**

لكن إذا قال لك ان هذا صحيح، لكن ليس هذا ما يبحث عنه وان هنالك بالصورة صورة طفل قد تقول لا هذا غير صحيح بينما شخص آخر يقول لا بد انك مجنون. ماذا لو قلت له ان هنالك صورة رأس لثلاث سيدات في الصورة. قد يتطور النقاش ليصل الى درجة النزاع والسبب ببساطة هو انك لا ترى ما يراه الآخرون أو بالأحرى لا تدرك ما يدركه الآخرون، والعكس صحيح.

هنالك العديد من العوامل التي تؤثر على الإدراك من أهمها:

- الخبرات

ان اختلاف خبرات الناس يؤثر على طريقة فهمهم للأمور وبالتالي يؤدي الى اختلاف في إدراكهم.

فمثلاً لو جاء رجل فلاح أو قروي يحمل معه جهاز الهاتف وطلب من موظف الاستقبال في شركة اتصالات ان يضيف له خدمة البريد الصوتي على جهاز الهاتف لاعتبر الموظف ذلك **"غباءً"** أو طلباً **"سخيفاً"** يستوجب الضحك وقد يؤدي ذلك الى نزاع مع هذا الرجل.

في نفس الوقت لو ذهب هذا الموظف الى قرية هذا الرجل وبينما هو يتجول في القرية شاهد ماعزاً وسال الرجل العجوز عما اذا كان هذا الماعز ذكراً أو أنثى لكانت ردة فعل الرجل العجوز الضحك عليه ولاعتبر ذلك **"غباءً"** أو سؤالاً **"سخيفاً"**.

في كلتا الحالتين نجد ان سبب النزاع هو الإدراك المبني على اختلاف خبرات الطرفين.

- الاهتمامات

ان اختلاف الاهتمامات قد يؤثر في كثير من الأحيان على طريقة الإدراك وبالتالي الى اختلاف في الآراء والذي بدوره قد يؤدي الى النزاع.

فمثلاً لو كان شخصان جالسين على جهاز التلفاز يشاهدون مباراة كرة قدم

لمنتخب بلادهم وأحدهم ليس من عشاق كرة القدم وإنما يشاهد المباراة لتشجيع منتخب بلاده وحقق منتخب بلاده هدفا من حالة تسلل لقام فرحاً مصفقاً، في نفس الوقت لوجدنا الشخص الآخر يضحك عليه لان حالة التسلل كانت واضحة وبالتالي الهدف غير صحيح. هذا الاختلاف في الاهتمام وبالتالي الإدراك قد يؤدي الى نزاع بين الطرفين لغضب الشخص الفرح بالهدف لان الشخص الآخر قام بالضحك عليه.

- العادات والتقاليد والقيم

هل فكرنا بالمشاكل والنزاعات التي حدثت حولنا بسبب اختلاف العادات والتقاليد بين الناس؟

هل فكرت بالمرات العديدة التي أدت الى نزاع بينك وبين الآخرين لاختلاف العادات والتقاليد والقيم؟

يجب ان نتذكر بان اختلاف العادات والقيم ليس بالضرورة ان يكون بين الدول أو الأقاليم أو المحافظات او الشركات. بل قد يكون الاختلاف في العائلة الواحدة أو الشركة الواحدة.

هل تذكر نزاعاً بينك وبين احد المقربين لك سواء أخ أو صديق لأنك قمت بعمل أو تصرفت بطريقة لم تعجبه أو العكس؟

أليس ذلك سببه اختلاف عاداتكما أو تقاليدكما أو قيمكما؟

أليس السبب هو ان إدراك كل شخص قد يختلف عن إدراك الشخص الآخر لاختلاف عاداته وتقاليده وقيمه؟

- الدين

كم من الخلافات والنزاعات والحروب كان أسبابها الدين. يجب ان نتذكر ان

أسباب هذه النزاعات أو الحروب في اغلب الأحيان ليس الدين نفسه وإنما طريقة إدراك الأشخاص للدين. والدليل على ذلك هو ان هنالك نزاعات تنشأ بين أتباع الدين الواحد والسبب طبعاً هو الاختلاف في تفسير أو إدراك الدين بحيث يدرك كل طرف القضية الدينية من وجهة نظره ولا يتقبل حتى الإصغاء لوجهة نظر الطرف الآخر.

- **التعليم**

كما هو الحال في العوامل السابقة فان اختلاف التعليم او المستوى التعليمي عند الناس قد يؤدي الى اختلاف في إدراك الأمور وبالتالي الى خلاف ونزاع.

- **المعرفة**

جميع العوامل السابقة تتلخص في عامل المعرفة. فزيادة الخبرات تؤدي الى زيادة المعرفة. وكلما زادت اهتماماتنا في أمور مختلفة كلما زادت معرفتنا لأبعاد هذه الأمور وأصبحنا نفكر بها بشمولية أكثر. تعرفنا على عادات وتقاليد وقيم الآخرين يسهل علينا الاتصال بهم كذلك الحال بالنسبة الى الأديان الأخرى.

ان النزاعات التي حدثت في حياتنا والتي يمكن ان تحدث (نتمنى ان لا تحدث) مع زملائنا في العمل وإخواننا وأخواتنا وأصدقائنا اغلبها كانت نتيجة للإدراك المبني على العوامل السابقة.

تمثل الأم في حياتنا أغلى ما نملك وبالرغم من ذلك فالعديد منا قد حصل نزاع معها في مسيرة حياته والسبب يعود في اغلب الأحيان للعوامل السابقة سواء كانت منفردة أو مجتمعة.

فلنفكر في مسيرة الحياة التالية ما بين الإنسان وأمه والنزاعات التي قد نشأت بينهما وكيف تتحول النزاعات في فترة من الفترات الى انسجام تام والسبب مرة أخرى العوامل السابقة سواء كانت منفردة أو مجتمعة.

في عمر الـ 4 سنوات نقول

"أمي تعرف كل شيء .... كل شيء".

في عمر الـ 8 سنوات نقول

"أمي تعرف الكثير .... الكثير الكثير".

في عمر الـ 12 سنة نقول

"في الواقع .... أمي لا تعرف كل شيء".

في عمر الـ 14 سنة نقول

"طبيعياً .... فإن أمي لا تعرف ذلك أيضاً".

في عمر الـ 16 سنة نقول

"أمي .... إنها عديمة الفائدة ودقة قديمة".

في عمر الـ 18 سنة نقول

"تلك المرأة العجوز ....إنها من العصور القديمة".

في عمر الـ 25 سنة نقول

"حسناً .... ربما إنها تعرف القليل عن ذلك".

في عمر الـ 35 سنة نقول

"قبل ان نقرر .... لنأخذ رأي أمي".

في عمر الـ 45 سنة نقول

"أتساءل ....كيف كانت أمي ستفكر بهذا الموضوع".

في عمر الـ 65 سنة نقول

"أتمنى .... ان أتحدث بذلك مع أمي".

تخيل الحالة التالية:

رجلٌ يحمل طفلاً رضيعاً جاء إلى عجوز يدعى العجوز الحكيم ويطلب منه ان يدعو لطفله بالتوفيق والعمر المديد. حمل العجوز الحكيم الطفل الرضيع وقال:

"إن شاء الله جدك يموت"

"إن شاء الله أبوك يموت"

"إن شاء الله أنت تموت"

لو كنت مكان الأب ما هي ردة فعلك تجاه هذا العجوز؟

على الأغلب ستواجهه بالغضب والشتيمة والدعاء المعاكس عليه أو حتى بالضرب لأنك ببساطة أدركت انه يدعو على الطفل بالموت. إلا ان العكس هو الصحيح فالعجوز الحكيم يدعو للطفل بالعمر المديد وذلك بان يموت الجد ومن بعد الجد الأب ومن بعد الأب الطفل. لان مصيبة موت الجد أهون من مصيبة موت الأب او مصيبة موت الأب أهون من مصيبة موت الابن (على الأغلب).

من الضروري ان نتذكر بأنه في تعاملنا مع الآخرين يجب ان لا نتحدث كما يتحدث العجوز الحكيم. بمعنى ان لا نتحدث بحكمة لدرجة ان لا يفهمها (أو يدركها) الآخرون بطريقة غير التي قصدناها وبالتالي يحدث نزاع معهم. فالحكماء في اغلب الأحيان يتحدثون بلغة قد لا يفهمها الآخرون كما لاحظنا في حالة العجوز الحكيم.

كن واضحاً مع الآخرين لدرجة شفافة لا تدع مجالاً للشك أو الادراك الخاطئ.

تذكر ان الآخرين مختلفون في عاداتهم وثقافاتهم وخبراتهم واهتماماتهم ومعارفهم.

من المهم جداً ان لا نتسرع ونحكم على ما يقوله الآخرون قبل ان ندرك فعلاً

ماذا يقصدون خصوصاً عندما يكون هذا الإدراك سلبياً.

يجب ان لا تكون ردة فعلنا سريعة الغضب والتهجم عليهم اذا شعرنا أنهم يسيئون إلينا إذ ربما لا يقصدون وربما أننا فهمنا قصدهم بطريقة خاطئة.

لتأكيد كل ذلك اقرأ الحالات التالية وفكر بكيفية تأثير الإدراك على النزاع.

حالة هدية التخرج

عندما كان سالم على مشارف التخرج من الجامعة. كان يقوم أسبوعياً بزيارة معارض السيارات وكان في اغلب الأوقات يتمتع بالنظر إلى تلك السيارة الجميلة التي طالما حلم ان تكون ملكه وخاصة انه يعلم أن والده لديه القدرة المادية على شرائها. ولطالما الح لوالده برغبته بان تكون هذه السيارة هدية تخرجه من الجامعة.

في يوم التخرج طلب والده منه أن يأتي معه إلى غرفته وبدأ بأخباره عن فخره واعتزازه به وانه جعل حياته مليئة بالسعادة خاصة انه تخرج بامتياز. من ثم فتح خزانته واخرج علبة ملفوفة بطريقة جميلة لسالم وقال له **"هذه الهدية التي تستحقها يا بني على جهدك الرائع خلال السنوات الخمسة الماضية"**.

بشيءٍ من الفضول وخيبة الأمل، فتح سالم العلبة ووجد قرآناً مغطى بالجلد الفاخر. بدت عليه علامات الغضب وصرخ بوالده صائحاً **"عندك أموال لا تأكلها النيران وجايبلي قرآن"**.

خرج مسرعاً خارج المنزل تاركاً الهدية.

مضت سنين عديدة ولم يعد سالم إلى منزل والده ولم يحاول حتى التحدث إليه. أصبح ناجحا في حياته العملية والخاصة. بعد هذه السنين العديدة التي قضاها في الخارج، تذكر والده وفكر في زيارته ومعرفة أحواله خاصة انه لم يره منذ يوم التخرج.

قبل أن يبدأ فعلياً بإجراءات السفر تسلم فاكس يخبره أن والده قد توفي وترك كامل ورثته إليه. في هذه اللحظة شعر بالضرورة الملحة الى أن يعود إلى الوطن وتسلم الورثة.

حال دخوله منزل والده انتابه شعور مفاجئ من الحزن والندم. بدأ في البحث في أوراق والده، وفجأة وجد نفس القرآن الذي أهداه إليه والده في نفس الحالة التي تركها عند مغادرته المنزل أول مرة.

فتح القرآن والدموع تملأ عينيه راغباً بقراءته. وبينما هو يقلب الصفحات سقط مفتاح من مغلف موجود في نهاية القرآن. كان المفتاح في ميدالية عليها نفس اسم معرض السيارات الذي كان يرغب في شراء سيارته المفضلة ومكتوب عليها تاريخ تخرجه وعبارة

"مدفوع مقدماً".

حالة المدير وآلة تقطيع الورق

بينما هو يغادر مكتبه متأخراً ساعة بعد الدوام الرسمي وإذا بعبد العزيز يرى المدير العام واقفاً أمام آلة تقطيع الورق وبيده ورقة.

بادره المدير العام بالسؤال **"عبد العزيز، هذه ورقة مهمة وفي غاية الحساسية وسكرتيري غادرا اليوم باكراً. هل تستطيع تشغيل هذه الآلة اللعينة".**

أجابه عبد العزيز بتلقائية **"بالتأكيد".**

على الفور أخذ الورقة وشغل الآلة ووضع الورقة في المكان المخصص وضغط على زر التشغيل.

بينما الورقة تتجه إلى داخل الآلة بادر المدير العام بالقول **"رائع، رائع أريد نسخة واحدة فقط".**

حالة نحن بأمرك

عميل يدخل البنك ويخبر الموظف على شباك الصراف "**أريد أن افتح حساب توفير في هذا البنك اللعين يا غبي**".

تفاجأ الموظف وقال "**عذراً سيدي، يبدو أنني لم أسمعك جيداً، ماذا قلت؟**".

أجابه الرجل بصوتٍ عالي "**اسمع يا غبي قلت أريد أن افتح حساب توفير في هذا البنك اللعين .... الآن**".

رد الموظف "**عفواً يا سيدي لكننا لا نقبل هذه اللغة في البنك، لحظة من فضلك**".

مباشرةً ذهب الموظف إلى مدير الفرع واخبره عن الرجل والطريقة التي تحدث بها. غضب المدير وجاء ومعه الموظف وقال للرجل بطريقة عصبية "**عفواً سيدي ما هي مشكلتك**".

أجاب الرجل "**ليست هنالك أية مشاكل أيه المعتوه لقد ورثت 50 مليون** ريال **وأريد أن افتح حساب توفير في هذا البنك اللعين**".

رد المدير "**آه ها، لقد فهمت يا سيدي وأنت تقول أن هذا الموظف الغبي يحاول أن لا يساعدك بالشكل اللائق، أنا آسف يا سيدي**".

جميع الأمثلة والحالات السابقة حدثت وقد تحدث بين البشر أنفسهم ويجب ان ننظر لذلك بأنه شيء طبيعي يحدث بين الناس إلا إننا يجب ان نحاول قدر استطاعتنا ان ندرك الأمور من وجهات نظر الآخرين ونتقبل أفكارهم وآراءهم وعاداتهم وتقاليدهم ومعتقداتهم. لا نقول انه يجب ان نؤمن بكل ما يؤمنون به، إلا انه يجب ان نتقبلها كشيء واقعي من حياتنا لأنه مهما كنا متشابهين في معارفنا يبقى هنالك كم كبير من الاختلاف في معارفنا سببه اختلاف خبراتنا واهتماماتنا وأدياننا وعاداتنا وتقاليدنا وقيمنا، وهذا بالتأكيد يعني ان هنالك الكثير من الفرص لاختلاف ادراكاتنا.

مرة أخرى، اختلاف الإدراك لا يحدث بين البشر أنفسهم فقط بل انه قد حدث بين الأنبياء والصالحين والبشر وخير مثال على ذلك قصة سيدنا موسى والخضر عليهما السلام. لنقرأ الآيات التالية من سورة الكهف ولننظر كيف ان اختلاف الخبرات والتجارب يؤدي الى اختلاف في الإدراك حتى من قبل سيدنا موسى عليه السلام:

"إِذْ قَالَ مُوسَى لِفَتَاهُ لَا أَبْرَحُ حَتَّى أَبْلُغَ مَجْمَعَ الْبَحْرَيْنِ أَوْ أَمْضِيَ حُقُباً {60} فَلَمَّا بَلَغَا مَجْمَعَ بَيْنِهِمَا نَسِيَا حُوتَهُمَا فَاتَّخَذَ سَبِيلَهُ فِي الْبَحْرِ سَرَباً {61} فَلَمَّا جَاوَزَا قَالَ لِفَتَاهُ آتِنَا غَدَاءنَا لَقَدْ لَقِينَا مِن سَفَرِنَا هَذَا نَصَباً {62} قَالَ أَرَأَيْتَ إِذْ أَوَيْنَا إِلَى الصَّخْرَةِ فَإِنِّي نَسِيتُ الْحُوتَ وَمَا أَنسَانِيهُ إِلَّا الشَّيْطَانُ أَنْ أَذْكُرَهُ وَاتَّخَذَ سَبِيلَهُ فِي الْبَحْرِ عَجَباً {63} قَالَ ذَلِكَ مَا كُنَّا نَبْغِ فَارْتَدَّا عَلَى آثَارِهِمَا قَصَصاً {64} فَوَجَدَا عَبْداً مِّنْ عِبَادِنَا آتَيْنَاهُ رَحْمَةً مِنْ عِندِنَا وَعَلَّمْنَاهُ مِن لَّدُنَّا عِلْماً {65} قَالَ لَهُ مُوسَى هَلْ أَتَّبِعُكَ عَلَى أَن تُعَلِّمَنِ مِمَّا عُلِّمْتَ رُشْداً {66} قَالَ إِنَّكَ لَن تَسْتَطِيعَ مَعِيَ صَبْراً {67} وَكَيْفَ تَصْبِرُ عَلَى مَا لَمْ تُحِطْ بِهِ خُبْراً {68} قَالَ سَتَجِدُنِي إِن شَاء اللَّهُ صَابِراً وَلَا أَعْصِي لَكَ أَمْراً {69} قَالَ فَإِنِ اتَّبَعْتَنِي فَلَا تَسْأَلْنِي عَن شَيْءٍ حَتَّى أُحْدِثَ لَكَ مِنْهُ ذِكْراً {70} فَانطَلَقَا حَتَّى إِذَا رَكِبَا فِي السَّفِينَةِ خَرَقَهَا قَالَ أَخَرَقْتَهَا لِتُغْرِقَ أَهْلَهَا لَقَدْ جِئْتَ شَيْئاً إِمْراً {71} قَالَ أَلَمْ أَقُلْ إِنَّكَ لَن تَسْتَطِيعَ مَعِيَ صَبْراً {72} قَالَ لَا

تُؤَاخِذْنِي بِمَا نَسِيتُ وَلَا تُرْهِقْنِي مِنْ أَمْرِي عُسْراً {73} فَانطَلَقَا حَتَّى إِذَا لَقِيَا غُلَاماً فَقَتَلَهُ قَالَ أَقَتَلْتَ نَفْساً زَكِيَّةً بِغَيْرِ نَفْسٍ لَّقَدْ جِئْتَ شَيْئاً نُّكْراً {74} قَالَ أَلَمْ أَقُل لَّكَ إِنَّكَ لَن تَسْتَطِيعَ مَعِي صَبْراً {75} قَالَ إِن سَأَلْتُكَ عَن شَيْءٍ بَعْدَهَا فَلَا تُصَاحِبْنِي قَدْ بَلَغْتَ مِن لَّدُنِّي عُذْراً {76} فَانطَلَقَا حَتَّى إِذَا أَتَيَا أَهْلَ قَرْيَةٍ اسْتَطْعَمَا أَهْلَهَا فَأَبَوْا أَن يُضَيِّفُوهُمَا فَوَجَدَا فِيهَا جِدَاراً يُرِيدُ أَنْ يَنقَضَّ فَأَقَامَهُ قَالَ لَوْ شِئْتَ لَاتَّخَذْتَ عَلَيْهِ أَجْراً {77} قَالَ هَذَا فِرَاقُ بَيْنِي وَبَيْنِكَ سَأُنَبِّئُكَ بِتَأْوِيلِ مَا لَمْ تَسْتَطِع عَّلَيْهِ صَبْراً {87} أَمَّا السَّفِينَةُ فَكَانَتْ لِمَسَاكِينَ يَعْمَلُونَ فِي الْبَحْرِ فَأَرَدتُّ أَنْ أَعِيبَهَا وَكَانَ وَرَاءهُم مَّلِكٌ يَأْخُذُ كُلَّ سَفِينَةٍ غَصْبًا (79) وَأَمَّا الْغُلَامُ فَكَانَ أَبَوَاهُ مُؤْمِنَيْنِ فَخَشِينَا أَن يُرْهِقَهُمَا طُغْيَانًا وَكُفْرًا (80) فَأَرَدْنَا أَن يُبْدِلَهُمَا رَبُّهُمَا خَيْرًا مِّنْهُ زَكَاةً وَأَقْرَبَ رُحْمًا (81) وَأَمَّا الْجِدَارُ فَكَانَ لِغُلَامَيْنِ يَتِيمَيْنِ فِي الْمَدِينَةِ وَكَانَ تَحْتَهُ كَنزٌ لَّهُمَا وَكَانَ أَبُوهُمَا صَالِحًا فَأَرَادَ رَبُّكَ أَنْ يَبْلُغَا أَشُدَّهُمَا وَيَسْتَخْرِجَا كَنزَهُمَا رَحْمَةً مِّن رَّبِّكَ وَمَا فَعَلْتُهُ عَنْ أَمْرِي ذَلِكَ تَأْوِيلُ مَا لَمْ تَسْطِع عَّلَيْهِ صَبْرًا (82) سورة الكهف

لنتذكر قول الله تعالى:

"يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا يَسْخَرْ قَومٌ مِّن قَوْمٍ عَسَى أَن يَكُونُوا خَيْراً مِّنْهُمْ وَلَا نِسَاء مِّن نِّسَاء عَسَى أَن يَكُنَّ خَيْراً مِّنْهُنَّ وَلَا تَلْمِزُوا أَنفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوا بِالْأَلْقَابِ بِئْسَ الِاسْمُ الْفُسُوقُ بَعْدَ الْإِيمَانِ وَمَن لَّمْ يَتُبْ فَأُوْلَئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ" (11) الحجرات

"وَمَا يَتَّبِعُ أَكْثَرُهُمْ إِلاَّ ظَنّاً إَنَّ الظَّنَّ لاَ يُغْنِي مِنَ الْحَقِّ شَيْئاً إِنَّ اللّهَ عَلَيمٌ بِمَا يَفْعَلُونَ" (36) يونس

"يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيراً مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَب بَّعْضُكُم بَعْضاً أَيُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَن يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتاً فَكَرِهْتُمُوهُ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ" (12) الحجرات

وَيَصْنَعُ الْفُلْكَ وَكُلَّمَا مَرَّ عَلَيْهِ مَلأٌ مِّن قَوْمِهِ سَخِرُواْ مِنْهُ قَالَ إِن تَسْخَرُواْ مِنَّا فَإِنَّا نَسْخَرُ مِنكُمْ كَمَا تَسْخَرُونَ {38} هود

لنتذكر قول الرسول علية الصلاة والسلام:
"إياكم والظن فان الظن اكذب الحديث. ولا تجسسوا ولا تحسسوا ولا تنافسوا ولا تحاسدوا ولا تباغضوا ولا تدابروا وكونوا عباد الله إخوانا".

"ثلاث لازمات أمتي: الطيرة والحسد والظن".

2. منهجية ربح – ربح Win/Win Approach

"تحويل النزاع من هجوم ودفاع عدائي إلى تعاون".

في اغلب الأحيان نحن لا نعي الطريقة التي نجادل أو نناقش فيها حتى ننتبه أو يُنبهنا احد إلى أننا بدأنا نهز أقدامنا دلالة على البدء في العصبية والغضب.

عندما نشعر بالتحدي نشعر بالانفصال والانعزال عن الذين حولنا ويبدأ شعور **"أنت"** و **"أنا"** وانه ليس هنالك بديل يعرف بـ **"نحن"**. وانه إذا كان احد الطرفين على حق فان الآخر على خطأ.

بدلاً من النقاش والجدال حول حلول متعارضة **"لا هذا ليس صحيحاً"**، **"طريقتي هي الأفضل"**، يمكننا تغيير أسلوب النقاش واستخدام منهجية ربح-ربح. هذه المنهجية تقول **"أريد ان اربح وأريدك ان تربح أيضاً"**.

لكن التحدي هنا هو كيف نحقق ذلك!

ان أفضل وسيلة لتحقيق ذلك هي مناقشة الاهتمامات والاحتياجات بدلاً من النظر إلى الحلول.

فمثلاً.... شقيقتان في المطبخ يتنازعان على آخر برتقالة. كلاهما يريد البرتقالة.

كيف يمكن ان تحل المشكلة؟

طبعاً احد الحلول هو ان تأخذ كلٍ منهما نصف البرتقالة. لكن هذا قد لا يكون حلاً مرضياً للطرفين إذا ما عرفنا ان كلاهما يريد البرتقالة كاملة.

إذا بحثنا عن اهتماماتهما أو احتياجاتهما قد نجد أنهما يحتاجان لشيئين مختلفين من البرتقالة فإحداهما تريد عصير البرتقال لتشربه والأخرى تريد قشر البرتقال لتصنع منه الحلوى.

لو كان نقاشهم حول احتياجهما بدلاً من الحلول لحصلت كلٍ منهما على ما ترغب وبرضا كامل. فاحتياجاتهما مُكمّلة لبعضها وليست متعارضة.

ان استخدام أسلوب ربح-ربح يرضي مجموعتين من الاحتياجات في نفس الوقت. فمخاطبة أو مواجهة الاحتياجات الأساسية لكل طرف يعني بناء حلول تعترف وتحترم وتقدر هذه الاحتياجات بدلاً من إنكارها وعدم الاعتراف بها حتى لو لم تكن الحلول مثالية، لكن يشعر الأطراف بشكل مختلف تماماً عن النتائج لو لم يتم مراعاة احتياجاتهم ورغباتهم. من هنا لا بد من ان نعيد توجيه طاقاتنا نحو الربح للطرفين.

تستند منهجية ربح-ربح إلى الاستراتيجيات التالية:

- العودة والتركيز على الاحتياجات والاهتمامات الرئيسة
- الاعتراف بالاختلافات الشخصية
- الانفتاح والتكيف مع الآراء بناء على معلومات جديدة
- مهاجمة المشكلة وليس الأشخاص

يمكننا ان نستخدم الأسئلة التالية:

لماذا يبدو هذا أفضل الحلول لديك؟

ما هي احتياجاتك الحقيقية؟

ما هي الاهتمامات التي تحتاج لتحقيقها في هذه القضية؟

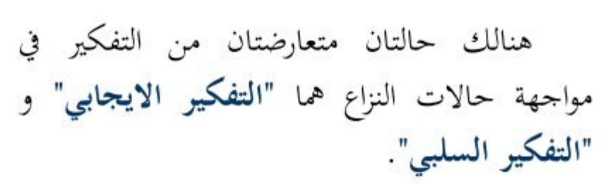
ما هي القيم المهمة بالنسبة لك؟

ما هي النتائج التي تسعى لتحقيقها؟

ان الإجابة على هذه الأسئلة يغير أو يبدل بشكل كبير جدول أعمال النقاش المطروح ويخلق فرصة للطرفين للتعبير عن احتياجاتهم والتعاون لحل المشكلة.
احد الأسباب الرئيسة في نجاح هذه المنهجية هو إنها تعمل بفعالية. فبما ان الطرفين يربحان، فكلاهما يلتزم بالحلول لأنها تلائمهما.

ان فعالية هذه المنهجية تكمن أيضاً بأنها تنجح حتى في الحالات التي يفتقر الطرفان إلى الثقة. فهي بعض الأحيان تعمل بطريقة العلاقة التبادلية التي يطلب فيه طرف شيء مقابل شيء آخر يقدمه هو **"سأقوم بذلك على ان تقوم أنت بذلك"**. **"سآخذك إلى المباراة على ان تنظف السيارة"**. **"سأعطيك تقدير ممتاز على ان تسحب الشكوى؟"**.

3. التفكير الايجابي Positive Thinking



"تحويل المشاكل إلى احتمالات حلول".
"البحث عن ما يمكن عمله بدلاً من التركيز على بشاعة أو حجم المشكلة".

هنالك حالتان متعارضتان من التفكير في مواجهة حالات النزاع هما **"التفكير الايجابي"** و **"التفكير السلبي"**.

أي هذين الموقفين يعبران عن سلوكك اليومي؟
هل ترى المصاعب كمشاكل أم تحديات؟

التفكير السلبي يقول "هل هذا جيد كفاية؟". "هل هذا يتوافق مع معاييري العالية والمعصومة عن الخطأ؟".

ان تفكيرنا السلبي يتجه نحو:

- صح أو خطأ
- الحياة كفاح
- الأخطاء غير مقبولة
- إصدار الأحكام
- لا مجال لأخذ أي فرصة

ان هذا التوجه يعبر عن ضعف الثقة بالنفس. انه يعتمد على مبدأ الربح والخسارة. التفكير السلبي في اغلب الأحيان يطالب بالكمال وعدم ارتكاب الأخطاء.

التفكير الايجابي يقول "يا للروعة! ما هي الاحتمالات؟"

ان تفكيرنا الايجابي يتجه نحو:

- التحدي
- الحماس
- تقبل المخاطرة
- التعرف على الاحتمالات

ان هذا التوجه يعبر عن الثقة العالية بالنفس. انه يعتمد على مبدأ الربح والتعلم. ان الأطفال الذين ينمون في بيئة تطالب بعدم ارتكاب الأخطاء باستمرار يصبحون معتمدين على الآخرين وحذرين. المدراء الحساسون للأخطاء يحاطون اغلب الأحيان بموظفين يقولون دائماً "**نعم**".

هذا لا يعني ان لا نحدد الأخطاء أو لا نقوم بعمليات تصحيحية، لكن المطلوب ان نعتبر الأخطاء فرص ممتازة للتعلم. فالمؤسسة التي تشجع الموظفين على تقبل المخاطرة هي في واقع الحال تحفز موظفيها وتجعلهم أحياءً.

أكثر الأمثلة وضوحاً في هذا المجال هو تجربة شركة IBM وأحد مدرائها الذين ارتكبوا خطأً فادحاً كلف الشركة 9 ملايين دولار. عندما طلب رئيس الشركة مقابلة هذا المدير الذي كان يتوقع ان الهدف من اللقاء هو التوبيخ وإعلامه بطرده فوجئ بالرئيس يكلفه بمشروع كبير. عندما حاول الاستعلام من الرئيس عن سبب هذا التكليف في الوقت الذي كلف الشركة خسارة 9 ملايين دولار وتوقعه بالطرد من الشركة. كان رد الرئيس "**أطردك! أيها الشاب لقد استثمرت للتو 9 ملايين دولار لتعليمك من خلال الخطأ الذي ارتكبته. أنت الآن أكثر الموارد قيمة بالنسبة لي**". هذا الرئيس ينظر إلى الرغبة في المخاطرة والتعلم.

ان الحياة ليست مبنية على الربح والخسارة إنها رحلة تعلم. عندما تسقط فأنت تقف وتنظر مكان الحفرة التي وقعت بها وتتجنبها في المستقبل.

4. الحزم Assertiveness



يعبر سلوك الحزم عن قدرتنا على الوقوف لأنفسنا ولما نؤمن به سواءً في العمل أو الحياة الاجتماعية دون انتهاك حريات وحقوق الآخرين.

يؤدي هذا النمط إلى الصدق والأمانة والتعبير المباشر عن وجهات نظرنا في نفس الوقت فهم وجهات ومواقف الطرف الأخر.

انه نمط الحياة الذي يقول **"أنا بخير – أنت بخير"**.

جوهر الحزم هو ان تكون قادراً على ان تحدد موقفك دون إثارة الدفاعية عند الطرف الآخر. سر نجاحها هو التعبير عن موقفك دون ان تخبر الآخرين ماذا عليهم ان يعملوا.

خصائص السلوك الحازم:

- يتحدث بوضوح وثبات ويستخدم عبارات "أنـا".
- يعبر عن احترامه لنفسه وللآخرين
- يحافظ على الاتصال البصري ويستخدم تعابير جسدية واثقة
- يعبر عن مشاعره وحقوقه بوضوح

- يعمل لمصلحته الخاصة لكنه يهتم بحاجات وحقوق الآخرين
- يسأل عن المساعدة عندما يحتاجها
- يخاطب الآخرين بأسمائهم
- يكافئ ويقدر نفسه
- يقول "لا اعرف" و "لم افهم"
- ينتقد ويتقبل الانتقاد
- يغير رأيه
- لا يقدم وعوداً لا يستطيع الوفاء بها
- لا يشتكي بل يعرض حلولاً

مثال على ردة فعل الحازم **"أدرك ان اجتماع الغد مهم لكن موعدي مع العميل أكثر أهمية، لذلك فإني لن أكون قادراً على حضور الاجتماع ولكني على استعداد لإعداد ومتابعة ما يلزم"**.

اذا أردت ان تعرف درجة حزمك، أكمل الاستبيان التالي من خلال إعطاء الدرجات التالية:

1 أبداً 2 نادراً 3 أحياناً 4 معظم الأحيان 5 دائماً

العبارة	1	2	3	4	5
اعتمد على حكمي الخاص وليس على أحكام الآخرين					
اعبر عن مشاعري بارتياح					
أخبر الآخرين عن مشاعري					
إذا حاول أحدهم أن يجبرني على عمل شيء لا أريد القيام به، ارفض					
أعبر عن رأيي إذا لم أوافق الآخرين آرائهم					
عندما يكون الشخص الآخر غير عادل فأعبر له عن ذلك					
إذا شعرت أن هنالك مشكلة تنشأ أو تتطور، أخبر الطرف الآخر عن شعوري					
إذا طلب مني أحدهم خدمة لا أشعر براحة للقيام بها أقول له كذلك					
إذا استعار أحد مني شيئاً ولم يعده في وقته، أطلبه منه دون خجل أو تردد					
عندما أحتاج لمساعدة فأنني لا أتردد في طلبها					
لا أجد صعوبة في اتخاذ القرارات					
اعترض بشدة عندما يحاول احد تجاوزي في مكان أقف به على الدور					

العبارة	1	2	3	4	5
لا أجد صعوبة في قول "**لا**" عندما يطلب مني عمل شيء لا ارغب القيام به					
أتحدث بارتياح في أي مكان أكون فيه					
استخدام الاتصال البصري باستمرار عند محادثتي للآخرين					
عندما اشعر بوجود خطأ ما فأتحدث عنه دون أي تردد					
عندما اشتري سلعة معينة واكتشف انها سيئة أعيدها للبائع دون تردد					
لا أجد صعوبة في طلب المساعدة من الأصدقاء عندما احتاجها					
عندما أقابل شخصاً لأول مرة ابدأ بتعريف نفسي					
لا أجد صعوبة في رفض طلبات غير منطقية أو معقولة من الآخرين					

ما هو مجموع الدرجات التي حصلت عليها؟

كلما كان مجموع درجات اقرب إلى الـ 100 كلما اقتربت إلى درجة الحزم التام.

أساليب الحزم

- **التفكير المنظم** Systematic Thinking

قرر مقدماً، إذا أمكن، ماذا تريد أن تقول وكن واضحاً لما تشعر به. أجعل عباراتك محددة وواضحة ومباشرة. لا تدور حول نفسك.

أبدأ بتغيير حياتك واستخدم الأسلوب التالي:

صف : كيف ترى الوضع. كن محدداً ووصفياً ولكن ليس تقييمياً.

عبر : عن مشاعرك حول القضية واحترم وجهات نظر الآخرين.

حدد : ما ترغب القيام به أو ما أنت قادر على القيام به وما ترغب الطرف الآخر أن يقوم به.

وضح : النتائج. ما هي الايجابيات والسلبيات.

مثال: عندما تكون المدير

صف : عندما أطلب منك القيام بالمشروع، فأنا أوضح الإجراءات وأعيدها لك أكثر من مرة إذا شعرت أنك لم تفهمها. بالرغم من ذلك، في بعض الأحيان عندما تحاول تطبيق ما سمعته تستمر في طرح الأسئلة وتقول أنك قللت من ارتكاب الأخطاء.

عبر : عندما يحدث ذلك، اشعر بالغضب والإحباط منك.

حدد : أريد أن نحل مشكلة الاتصال بيننا. لذلك بدلاً من أن أعيد توضيح أي شيء لك، ارغب منك إعادة صياغة ما سمعته مني حتى أستطيع أن أصحح أي سوء فهم بيننا. هل نستطيع أن نجرب هذه الطريقة.

وضح : النتائج الإيجابية، سأكون قادراً على العمل بفعالية أكبر إذا ما حصلت على هذه التغذية المرتدة منك مباشرة مما سيقلل من كثرة الأخذ والعطاء وإنهاء المشروع.
النتائج سلبية، سأبقى أشعر بالغضب والإحباط منك ما لم أحصل على هذه التغذية المرتدة منك بسرعة.

مثال: عندما تكون الموظف

صف : دائماً تعطيني أعمال طارئة في اللحظة الأخيرة. هذا يجعل من المستحيل علي أن أكمل هذه الأعمال.

عبر : أشعر بالإحباط والاستياء عندما تضع الأعمال المهمة جانباً وتترك لآخر لحظة، خصوصاً أنني أتعرض للّوم على عدم إنهائي لهذه الأعمال المهمة وفي الوقت المحدد.

حدد : أريد أن أضع جدولاً أصنف به المهام إلى غير مستعجل، غير مستعجل لكن مهم، مستعجل، ومستعجل ومهم. أريد منك وعداً بأن تلتزم معي بهذه التصنيفات وأن تزودني بالأعمال مقدماً وقبل الموعد النهائي.

وضح : إذا استطعنا القيام بهذا التغيير بطريقة صحيحة، سأكون قادراً على إنهاء كافة الأعمال في الوقت المحدد. إذا لم نستطع، لن أكون قادراً على تقديم المطلوب مني في الوقت المناسب والنوعية المناسبة مما سينعكس سلباً على العملاء ودرجة رضاهم.

- التكرار الهادئ Calm Repetition

هذه مهارة تساعدك على تعلم الإصرار والاستمرار في موقفك دون أن يؤدي ذلك إلى نقاش جدلي طويل أو مشاعر غضب من خلال إعادة تكرار ما ترغب في قوله. كما أنها تساعدك على أن لا تقع فريسة لعبارات أو منطق مخادع.

مثال عضو نادي رياضي يحاول أن يبيع تذاكر رمزية لحفل خيري لجمع تبرعات لفريقه.

عضو النادي : أنت أحد المشجعين المعروفين ونعرف أنك ترغب بالتبرع للنادي وشراء تذاكر.

المشجع : لقد قمت بشراء مجموعة من التذاكر لمساعدة الفريق ولا أرغب بشراء أي تذاكر أخرى الآن.

عضو النادي : أنت تعلم أننا لا زلنا لم نحقق الحد الأدنى من بيع التذاكر وأن النادي بحاجة ماسة من مشجعيه إلى المساعدة.

المشجع : أعرف ذلك جيداً وقد قدمت ما فيه الكفاية ولا أرغب بشراء أو دفع المزيد من المال.

عضو النادي : هل أنت على إطلاع على إنجازات النادي السابقة والتحديات المالية التي يواجهها في العام القادم.

المشجع : نعم أنا على إطلاع على كافة التفاصيل، ولا أرغب بشراء أي تذاكر.

قد تلاحظ أن جميع الإجابات في نسق واحد مرتبط في نفس الموضوع تجنباً لأحاديث بعيدة عن الموضوع.

- الضبابية Fogging

مهارة تعلمك قبول انتقاد الآخرين من خلال الاعتراف للطرف الآخر **"برزانة"** باحتمالية صحة انتقاده، لكن في نفس الوقت تبقيك الحكم على نفسك.

هذا يسمح لك باستقبال الانتقاد بارتياح دون أن يصيبك القلق والتوتر أو الشعور بالدفاعية وعدم إعطاء منتقديك أية مكافأة على انتقادهم لك.

مثلاً

المنتقد : لم تقدم محاضرتك جيداً والشريحة التي عرضتها فيما يتعلق بالإدراك لم تكن دقيقة ولا تناسب بيئتنا العربية.

استجابتك : اعتقد أنك على حق، لقد أخذت أكثر من الوقت اللازم وتلك الشريحة لم تكن موفقة.

المنتقد : لو كنت أعددت جيداً لما حدث معك ذلك.

استجابتك : اعتقد أنك على حق، كان من الواجب علي الإعداد أفضل من ذلك.

المنتقد : لقد كنت أيضاً متوتراً وسارح الذهن.

استجابتك : أعتقد أنك على حق.

المنتقد : كل ما أقول لك شيء تقول أني على حق ألا تستطيع أن تدافع عن نفسك أفضل من ذلك.

استجابتك : اعتقد أني أقوم بذلك عندما يكون الأمر يستحق ذلك.

- **الحزم السلبي Negative Assertion**

هو أن تقوم بانتقاد نفسك قبل أن يبدأ الطرف الآخر بانتقادك عندما تستحق الانتقاد.

مثلاً ان تقول لمديرك **"أنا أعلم أني متأخر في تقديم التقرير".**

في هذه الحالة تكون في موقف أقوى في تقبل الانتقاد بدلاً من أن تكون دفاعياً. مما يجعلك أكثر ارتياحاً ويخفف من انتقاد وغضب الطرف الآخر. لا تنسى ان تبين ابتسامتك الواثقة وليست المتكبرة.

- **قول "لا"**

هذه أحدى الكلمات التي يتجنبها الكثير منا خوفاً من الإحراج. خصوصاً لأولئك المقربين منا.

يجب أن نسأل أنفسنا دائماً هل نحترم أنفسنا كما نحترم الآخرين. إذا كنا نحب مساعدة الآخرين، وهذا شيء جيد، وحصل تعارض بين حاجة الآخرين وحاجاتنا الخاصة علينا أن نُقيّم العلاقة بين حاجاتنا وبين العلاقة مع الطرف الآخر كما علينا أن نقيم الموقف نفسه. فمثلاً لو طلب منك أحدهم أن تنجز له عملاً مهماً بالنسبة له وأنت بحاجة إلى الذهاب لإحضار أبنائك من المدرسة، بإمكانك أن تقول له **"لا"** ولكن بأسلوب إيجابي كأن توضح وأنت مبتسماً حاجتك لإحضار أبناءك أو أن تعبر عن أسفك عن عدم مقدرتك. لكن تذكر تجنب كثرة الاعتذار.

- الاستفسار السلبي Negative Enquiry

مهارة تساعدك على الاستجابة السريعة للانتقاد وإجبار المنتقد على التحول إلى حالة الحزم والابتعاد عن الخداع.

مثال

المنتقد : تبدو منهكاً اليوم وعلى غير طبيعتك.

استجابتك : كيف على غير طبيعتي؟

المنتقد : لقد بدوت متحيراً ومتردداً في الاجتماع.

استجابتك : متى بدوت كذلك؟

المنتقد : عندما طرحت فكرتي.

استجابتك : أي فكرة؟ اعتقد أن هنالك الكثير من الأفكار التي طرحت.

المنتقد : تلك التي طلبت فيها أموالاً إضافية لمشروعي.

استجابتك : أنت تقصد الأموال الزائدة عما اتفقنا عليه سابقاً؟

المنتقد : لقد أعلنت في بداية المشروع بأني سأكون المسئول التام عن المشروع وأنت الآن بدأت بالتدخل؟

استجابتك : متى أعلنت ذلك؟ هل سبق وأن ناقشنا الرقابة المالية للمشروع؟

المنتقد : لقد قلت أن علينا أن نقوم بذلك قريباً.

استجابتك : هل ترغب بأن نقوم بذلك الآن أم نحدد موعداً في الأسبوع القادم؟

ان استخدام الأسئلة التحقيقية يساعدك بعض الأحيان على معرفة ما إذا كان الطرف الآخر يحاول خداعك. إنها تساعد على انتقادك لكنها في نفس الوقت تجبر الطرف الآخر على تقديم مشاعره السلبية الصادقة.

- **التسوية المناسبة Working Compromise**

تذكر أن الحزم لا يعني الفوز على حساب الآخرين. إذا تضاربت مصالحك ومصالح الآخرين فإن التفاوض وسيلة إيجابية يستخدمها الحازمون للتوصل إلى نتيجة عادلة للطرفين.

- **استخدام المشاعر Using Feelings**

اعترف بمشاعرك ومشاعر الآخرين. مثلاً **"أرى أنك لست سعيداً بما يحدث"** أو **"أنا اشعر بما يدور بخاطرك من الإحباط مما يحدث"**.

هذا يقلل من توتر الطرف الآخر ويساعده على الشعور بأنك منفتح معه ومهتم به، كما يشعره باحترامك له ولمشاعره.

- **لغة الجسم Body Language**

ان حركات جسدك ونبرات صوتك قد تناقض في بعض الأحيان أقوالك، حاول أن توحد بين نبرات صوتك وطريقتك وحركات جسدك المعبرة عن الحزم حتى تقنع الآخرين بذلك.

كيف تتعامل مع الحالات التالية:

- إذا كان الانتقاد صحيحاً وبنّاءً

مثلاً يقول لك رئيسك غاضباً "**لقد نَسيتَ جزءاً مهماً في تقريرك**".

التصرف الصحيح:

- اعترف بالخطأ واقبل به
- اعتذر
- اتخذ الخطوات لتصحيح الخطأ

الاستجابة "**أنت على حق، أشكرك على إخباري، أنا آسف لأنني نسيت ذلك سأعمل على تصحيح ذلك حالاً** ".

- إذا كان الانتقاد صحيحاً لكن غير بناءً

مثلاً يقول لك رئيسك غاضباً "**لقد نسيت أهم جزء في التقرير. يا لك من غبي**".

التصرف الصحيح:

- اعترف بالخطأ
- رُدَ على الاهانة ولكن بطريقة إيجابية
- اتخذ الخطوات لتصحيح الخطأ

الاستجابة "**نعم لقد نسيت جزءاً مهماً، لكن هذا لا يعني أني غبي، سأعمل على تصحيح ذلك حالاً**".

- إذا كان الانتقاد غير صحيح

مثلاً يقول لك رئيسك غاضباً "**أنت دائماً متأخر، لا يمكنني الاعتماد عليك أبداً**".

التصرف الصحيح:

- أطلب مزيداً من المعلومات
- صحح المعلومات غير الصحيحة

الاستجابة **"منذ متى وأنا أتأخر ، يبدو أنك تعتقد أنني دائماً متأخر لكنها المرة الأولى التي أتأخر بها هذا الشهر"**.

- إذا كان الانتقاد فظ ودرجة صحته مسألة اعتقاد

مثلاً يقول لك رئيسك غاضباً **"لا أستطيع أن أصدق الذي تفعله، سوف تدمر كل شيء بأفكارك الغبية هذه"**.

التصرف الصحيح:

- حدد طريقة ما للموافقة
- اسأل عن أفكار

الاستجابة **"هذا ممكن. قد تكون محقاً، لكنني تأكدت من الأمور وأنا واثق من هذه الفكرة"**. أو **"هل لديك طريقة أفضل ... ما رأيك"**.

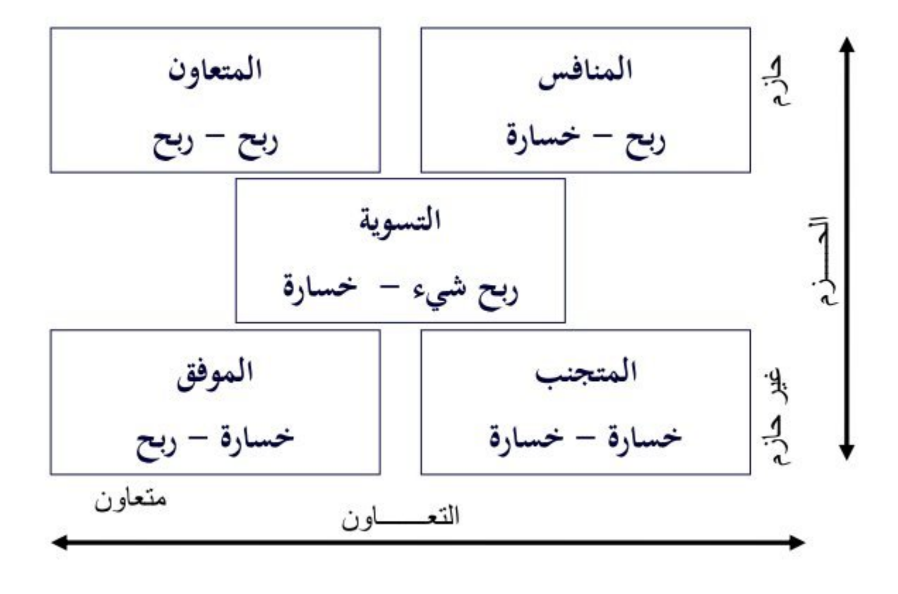
5. التعاون Cooperation



أنظمة النزاع التنافسي (يطلق عليها أيضاً النزاع الموقفي أو النزاع العدائي) مبنية على مبدأ الربح والخسارة. بمعنى ان ربح طرف يعني خسارة الطرف الآخر. انها تفترض ان الموارد يحصل عليها طرف واحد ولا يمكن قسمتها.

أنظمة النزاع التعاوني (يطلق عليها أيضاً نزاع الربح المشترك أو نزاع الفوائد المشتركة) مبنية على مبدأ ربح الطرفين والعوائد المشتركة. بمعنى ان ربح احد الأطراف يعني ضرورة احترام وتقدير احتياجات وأهداف الطرف الآخر. بالتالي كلا الطرفين يضاعف نتائجه. إنها تفترض ان الموارد يمكن تعظيمها ومقايضتها بطرق مبدعة.

الشكل التالي يوضح أنماط النزاع ودرجة التعاون لكل نمط:



بدلاً من النظر إلى الطرف الآخر على انه الخصم، ينظر إلى المشكلة على أنها الخصم الذي يتطلب من كلا الطرفين مواجهتها وهزيمتها.

الجدول التالي يقارن بين النزاع التعاوني و النزاع التنافسي:

	النزاع التنافسي	النزاع التعاوني
النتائج	▪ ربح طرف هو خسارة الطرف الآخر ▪ العلاقة محطمة ▪ الندم شيء طبيعي	▪ كلا الطرفين يربح شيئاً ▪ العلاقة مصانة ▪ احتمال استمرار الانسجام
الوسائل	▪ العدوانية ▪ حجب وكتمان الاهتمامات ▪ المقايضة ببطء ▪ توقع الطرف الآخر في البدء ▪ حل وسط لا يتعدى المنتصف	▪ التفاوض بإخلاص ▪ البحث عن الاهتمامات والمعلومات ▪ البحث عن حلول مبدعة ▪ تغيير الإدراك ▪ الحصول على أفضل النتائج للطرفين
الافتراضات	▪ الفوز الآن أهم شيء ▪ التفكير على المدى القصير ▪ الطرف الآخر هو الخصم ▪ حلي هو الحل الأفضل	▪ المحافظة على العلاقة ونتائج معقولة ▪ ليس بالضرورة ربح كل شيء ▪ القضية هي الخصم ▪ احتمال توفر أكثر من حل

	النزاع التنافسي	النزاع التعاوني

مبدأ المقايضة	▪ الموقف ▪ الحصول على اكبر قدر من الموارد	▪ الاهتمام ▪ ربح مشترك ▪ خلق الموارد
الخصائص	▪ السيطرة ▪ العدوانية ▪ الجدلية ▪ الغرور والأنانية ▪ التهديد ▪ عدم الاهتمام بالعدالة	▪ الثقة والواقعية ▪ اللطف واللباقة ▪ حسن المظهر ▪ الموضوعية والمرونة ▪ الإخلاص ▪ الصبر ▪ التسامح ▪ السيطرة الذاتية ▪ الاهتمام بالعدل
المصطلحات المستخدمة	▪ الهدف ▪ القضية ▪ الموقف ▪ الخلاصة ▪ الإقناع ▪ مدى المقايضة	▪ الأهداف ▪ القضايا ▪ الاهتمامات ▪ الموافقة المبدئية ▪ بدائل الحل ▪ الربح المشترك

معوقات التعاون التنظيمي

التعاون يمثل مهارة تتطلب الممارسة والصبر. فهي أحد الأمور التي نتجاهلها عندما نشعر بالإحباط والتوتر والغضب والضعف. من الطبيعي أن نعود إلى حالة "**نحن مقابل هم**" عندما نكون تحت الضغط أو في حالات النزاع الشديد.

كما أن هنالك بعض السلوكيات التي تثير داخلنا استجابات عكسية تجعل من الصعب علينا أن نبقي تركيزنا على الأهداف بل يتحول تركيزنا إلى فرض وجه نظرنا أو هزيمة الطرف الآخر الذي يصبح من وجهة نظرنا الخصم.

هنالك بعض المعوقات التي نستطيع أن ندركها عندما نريد أن نعمل بشكل تعاوني مع الآخرين، منها:

- الحماية Safeguard

كل إدارة تشعر أنها بحاجة إلى أن تحمي موقفها بدلاً من التركيز على القضايا المهمة. فالكل يشعر أنه بحاجة إلى تبرير وإثبات موقفه في المنظمة.

يجب أن نتذكر بأن معظمنا قد تأقلم مع الثقافة التنظيمية القديمة المتمثلة بأن هويتنا تنبع أو تنبعث من إدارتنا وليس من المنظمة وأننا نعمل أولاً لتحقيق أهدافنا واهتمامات إدارتنا.

- ردة الفعل Reaction

هنالك حالات يستجيب بها الآخرون سلبياً لما نقوله وبالتالي نصبح إما مدافعين أو مهاجمين أو مستسلمين. قد يكون هذا نتيجة لعدم فهم الأهداف المشتركة أو سوء فهم دور كل طرف أو سوء اتصال.

- العاب القوة Power Play

كما نرغب بحماية مواقفنا، قد نصبح متورطين في ألعاب القوة مع الآخرين خارج إدارتنا. أسباب ذلك قد تتضمن الفشل في معرفة أو تحديد المنفعة التي نحصل عليها في الوصول إلى حل، أو الخوف من خسارة ماء الوجه، أو الغضب من حقيقة أننا لم نفكر بتلك الفكرة أولاً.

التغلب على معوقات التعاون

أننا جميعاً عرضة للوقوع في المعوقات السابقة، إلا أنه يتحتم علينا ونحن نعمل في بيئة الأعمال الحالية أن نجد الطرق والأساليب التي تساعدنا على التعاون مع الإدارات الأخرى حتى نستطيع جميعاً أن نحقق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

الأساليب التالية تساعدنا في التغلب على معوقات التعاون مع الآخرين:

- حافظ على ردة فعلك

تذكر دائماً أننا لا نعمل لمواجهة بعضنا بل لمواجهة المشاكل. لذلك أبق تركيزك لما تريد أن تحققه لا إلى ما تريد أن تثبته.

النقاط التالية تساعدك على المحافظة على ردة الفعل:

- توقف قليلاً للتفكير. في بعض الحالات أبعد تفكيرك تماماً عن القضية.
- أسأل ما الذي تم مناقشته لغاية الآن. إذ أنك خلال تلخيص نقاط الاتفاق وعدم الاتفاق تستطيع أن تعيد التركيز على القضية.
- لا تشعر بالضغط لاتخاذ قرار في نفس الوقت. حاول أن تتشارك مع الطرف الآخر في تحديد إطار زمني لاتخاذ القرار.

- كن حليفاً للآخرين وليس عدواً لهم

تذكر أن تفهم اهتمامات ورغبات الطرف الآخر، وأن تدرك الأمور من وجهة نظرهم وأن تعتبر وتعترف بوجهات نظرهم ومشاعرهم. هذا يتطلب التعاطف والاحترام والقدرة على الإصغاء.

عند العمل مع آخرين خارج إدارتك من الضروري أن تنظر إليهم كحلفاء وليس كمنافسين. تذكر أن جهودهم التعاونية ضرورية وحاسمة لنجاحك في تحقيق أهدافك. لذلك يجب أن تركز طاقتك وتفكيرك على تطوير علاقة يرى فيها كلا الطرفين على أنهم جزء من فريق واحد.

السلوكيات التالية تساعد على ذلك:

- طور علاقة عمل إيجابية. يجب أن تقوم بهذا الجهد قبل أن تحتاج الآخرين. بعد أن تحدد عملائك الداخليين، يجب أن تركز على بناء علاقات غير رسمية معهم.
- هذه العلاقات ستساعدك في تعاملك المستقبلي معهم. هذا قد يتضمن تخصيص وقت للعلاقات الاجتماعية معهم، مثل تناول الغداء أو القهوة. العلاقات العائلية إذا ما رغبت قد تكون أكثر فعالية في هذا الخصوص.
- احترم رغباتهم واهتماماتهم وعواطفهم وعبر عن مشاعرك. حاول أن تستجيب بإيجابية قدر الإمكان. من الضروري أن تحاول أن تجمع أكبر قدر ممكن من الـ "**نعم**" مما يظهر أنك قادر على إدراك وجهة نظرهم واحترامها وأنك تبحث عن خلق حلول مفيدة للطرفين.

من المهم أن يدرك الطرف الآخر نتائج الأمور عليك. ليس المطلوب منك هنا أن تشرح دوافعك وحوافزك بل المطلوب أن توضح التأثير.

- **أعد تنظيم أقوالهم لتركز على المشكلة**

أطلب منهم أن يبينوا كيف يمكن لاهتماماتهم ورغباتهم أن تساهم في تحقيق الأهداف المرغوبة. ان مفتاح علاقة العمل التعاوني هو أن تكون قادراً على المحافظة على التركيز على القضية المطروحة. هذا يتطلب جهداً مركزاً في حوارك مع الآخرين.

النقاط التالية تساعدك في هذا المجال:

- أشعرهم بأهميتهم. أشعرهم بأهمية خبراتهم وأطلب منهم النصيحة والمشورة.
- تجاهل عدوانيتهم. أعد إطار أي هجوم عليك شخصياً إلى هجوم على المشكلة. أحد الطرق الفعالة هو استخدام الدعابة.
- حوّل مشاكل الماضي إلى دواء المستقبل. بدلاً من التركيز على أخطاء الماضي انظر لهم كفرص للتعلم وشارك الطرف الآخر في هذا الشعور.
- تجنب عبارات "**أنا**" و "**أنت**". حاول أن تبقى على حالة الحلفاء واستخدم عبارة "**نحن**" حتى تبقي الشعور بأن الجميع يعمل باتجاه تحقيق الأهداف المنطقية.

- **ساعدهم على المحافظة على سمعتهم**

دعهم يشعرون بأن مساهمتهم أدت إلى الوصول إلى الحل.

تذكر أن ما نسعى له ليس المواقف وإنما تحقيق الأهداف.

المواجهة والنزاع

المواجهة هي جعل الاختلاف واضحاً بين:

- قيمك وقيم الطرف الآخر
- ماذا تفكر وماذا يفكر الطرف الآخر
- ماذا تشعر به وماذا يشعر به الطرف الآخر

عندما تقوم بذلك فأنت تواجه خطر الإساءة إلى الآخرين والى مشاعرهم.

المواجهة أيضاً هي جعل الاختلاف واضحاً بين:

- ماذا تريد أن تعمل وماذا يريد الطرف الآخر أن يعمل
- ماذا تعمل وماذا يعمل الطرف الآخر

عندما تقوم بذلك فإن على أحد الطرفين أن يغيّر سلوكه، الخطر أن تكون أنت هذا الطرف.

المواجهة تجعل الاختلاف واضحاً بين:

- ماذا يقول الطرف الآخر وماذا تقول أنت.

عندما تقوم بذلك فإن الخطر هو إغضاب الآخرين وجعلهم يتصرفون بدفاعية.

كيف تواجه

- اعترف بشرعية موقف الطرف الآخر
- ميّز بين موقفك وموقف الطرف الآخر
- تأكد من إصغائك للطرف الآخر بوضوح وأنه أصغى لك أيضاً
- تقبّل مشاعر الغضب والعدائية داخلك وداخل الطرف الآخر على أنه حقيقة
- دع الطرف الآخر حراً للشعور بطريقة مختلفة عنك
- لا تحاول حل المشكلة قبل أن يتم توضيح كافة الاختلافات
- أسأل الطرف الآخر عن الحل الأفضل بالنسبة له

6. الاستجابة الايجابية للمعارضة Positive Response to Opposition



"استخدام الأسئلة المفتوحة لإعادة صياغة المعارضة. استكشاف الصعوبات وإعادة توجيه النقاش للتركيز على الاحتمالات الايجابية".

يمكن استخدام الأساليب التالية:

- استكشف

المعارض : انه غال الثمن

الاستجابة الايجابية : مقارنةً بماذا؟

المعارض : انه كثير/قليل/كبير..... الخ

الاستجابة الايجابية : مقارنةً بماذا؟

المعارض : أريد الأفضل

الاستجابة الايجابية : ما هو الأفضل بالنسبة لك؟

- أوجد البدائل

المعارض : لا يمكنك ان تقوم بذلك هنا

الاستجابة الايجابية : ماذا يمكن ان يحدث إذا فعلت ذلك؟

المعارض : من المستحيل عليه ان يقوم بذلك

الاستجابة الايجابية : كيف يمكننا ان نجعله يقوم بذلك؟

المعارض : إنهم دائماً ي

الاستجابة الايجابية : هل هنالك أوقات لا ي؟

المعارض : لقد جربنا ذلك سابقاً

الاستجابة الايجابية : ماذا كانت النتائج؟

المعارض : هذه الطريقة الوحيدة للقيام بذلك

الاستجابة الايجابية : أنت على حق، هل يمكن التفكير بغيرها؟

- اعد التوجيه

المعارض : لن تنجح بأي شكل من الأشكال

الاستجابة الايجابية : كيف يمكننا ان نجعلها تنجح؟

المعارض : ليس لدي الرغبة

الاستجابة الايجابية : كيف يمكن ان أجعلك راغباً؟

المعارض : هذه كارثة

الاستجابة الايجابية : كيف يمكن ان نستغلها لمصلحتنا؟

المعارض : انه عديم الفائدة

الاستجابة : هل هنالك شيء مقبول يقوم به؟

الايجابية

المعارض : هذا مستحيل

الاستجابة الايجابية : ماذا يمكن ان نعمل لنجعله قابل للتطبيق؟

المعارض : لا أستطيع

الاستجابة الايجابية : ألا يمكنك ان تبحث عن طريقة للقيام بذلك؟

المعارض : لا أريد

الاستجابة الايجابية : ماذا تريد؟

- عد إلى الاهتمامات والاحتياجات

المعارض : كيف تجرؤ على القيام بذلك

الاستجابة الايجابية : ما الذي لا يعجبك في ذلك؟

المعارض : يجب ان تنفذ حسب طريقتي

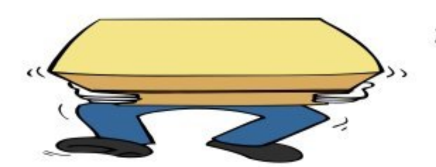
الاستجابة الايجابية : ما الذي يجعلها أفضل الطرق؟

المعارض : انه لا يقوم بواجبه

الاستجابة : ما مجال تقصيره؟

الايجابية

7. المنظور الشمولي للقضية Global Perspective of the Issue



كلما استطعت ان تفهم جوانب المشكلة أكثر وأكثر كلما استطعت ان تتعامل معها.

حدد احتياجات ودوافع الشخص الأول:

....

حدد اهتمامات ومخاوف الشخص الأول:

....

حدد احتياجات ودوافع الشخص الثاني:

....

حدد اهتمامات ومخاوف الشخص الثاني:

....

حدد احتياجات ودوافع الشخص الثالث:

....

حدد اهتمامات ومخاوف الشخص الثالث:

....

كن على استعداد لتغيير جملة المشكلة أو القضية أو النزاع

8. التوسط Mediation



جميعنا يمكن ان نكون وسطاء، في البيت، في العمل، مع الأصدقاء، أو قد يتطور بنا الحال ونصبح وسطاء رسميون.

التوسط عملية مبنية على الإيمان بقدرة وقابلية الأطراف على حل النزاع إذا ما توفر لهم الدعم الكافي. إنها عملية تطوعية بحيث يقوم شخص مُدرب وحيادي بمساعدة شخصين أو أكثر للوصول إلى حل للنزاع الناشئ بينهم.

لا يقوم الوسيط بإطلاق الأحكام بمن على صواب أو خطأ وإنما يساعد الطرفين على الوصول إلى حل مشكلتهم. بالتحديد فهو يساعدهم على تحديد المشكلة والوصول إلى مجموعة من البدائل والحلول واختيار البديل أو الحل الأكثر توافقاً مع الطرفين.

فوائد التوسط

- الحيادية

في الأغلب فان وجود طرف ثالث وحيادي يغيّر مجرى النزاع بغض النظر عن تدخله. يغيّر الطرفين أسلوبهم في النزاع للتكيف مع شخص في الأغلب يحترمونه أو على الأقل ليس طرفاً في النزاع. إنهم يغيّروا الطريقة التي يتحدثوا بها ويعرضوا بها المشكلة ويعبروا عن عواطفهم.

- الالتزام والرؤية

يجلب الوسطاء معهم الالتزام الشخصي والرؤية لحل النزاع. إنهم يشاركوا في النزاع ومعهم مجموعة من الأفكار التي تساعد على حل النزاع. كما يجلب الوسطاء معهم قيمهم ومعاييرهم الأخلاقية. فهم بشكل عام ملتزمون في مساعدة الطرفين على الوصول إلى نتيجة ترضي الطرفين، هذا بالتالي يحفز الطرفين على الالتزام أيضاً.

- الخبرة

في الغالب يكون الوسطاء مدربون ومؤهلون في مجموعة من المجالات من ضمنها الاتصال الفعال والاستنباط وتحليل المشاكل والتفاوض وإدارة ألازمات..... الخ.

مبادئ التوسط

- الموضوعية

أيّد الطرفين حتى لو كنت تفضل أحدهما على الآخر. أو أحدهما موجود والأخر غائب.

- الدعم والمساندة

استخدم لغة تعبر عن الاهتمام والرعاية. وفّر بيئة ايجابية وغير تهديدية تُشعر الطرفين بالأمان وحرية التعبير والثقة.

- عدم إطلاق الأحكام

لا تحكم على الأمور ولا تطلق الأحكام من على حق ومن على خطأ. لا تسأل "**لماذا فعلت ذلك؟**". بل اسأل "**ماذا حدث**".

- قيادة العملية

اسأل الأسئلة الذكية التي تشجع الطرفين على تقديم الاقتراحات والبدائل لحل المشكلة. حاول ان لا تقدم الاقتراحات. إذا كان لا بد من تقديم الاقتراحات فقدمها كبدائل وليس كتوجيهات.

- تحقيق ربح للجميع

اعمل من اجل ربح الطرفين. حوّل المتخاصمين إلى شركاء في حل المشكلة.

خطوات التوسط



- عّرف بدورك كداعم للطرفين
- احصــل علــى موافقــة الطــرفين حــول رغبتهم في حل المشكلة
- دع كل طرف يتحدث حول المشكلة من منظوره وعن مشاعره
- حـدد اهتمامـات الطـرفين ووضّـح سـوء الفهم
- وجّه النقاش حول حل المشكلة بعيداً عن الهجوم الشخصي
- شجعهم على البحث عن إجابات لاحتياجاتهم
- حدد نقاط الاتفاق وشجع على توسيع نقاط الاتفاق
- اعد صياغة الكلمات والجمل السلبية إلى جمل ايجابية موجه نحو الحلول
- وضح الإجراءات المستقبلية المطلوبة من الطرفين

9. التفاوض Negotiation

"النقاش الرسمي والمنظم بهدف حل قضايا أو خلافات".

يهدف إلى تحقيق اتفاق بين الأطراف المتنازعة في الوقت الذي تكون اهتمامات أحد الأطراف مشتركة مع الطرف الآخر كما قد تختلف بعض هذه الاهتمامات أيضاً.

أن التغيرات التنظيمية المعاصرة تفرض علينا تحقيق أهدافنا التي ترتبط ارتباطاً كبيراً ومباشراً بتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام. مما يتطلب التنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى وليس العمل بالمفهوم الوظيفي الذي تعمل من خلاله كل إدارة على حدة.

من هنا فإننا بحاجة إلى تقليل حالات التنافس مع الإدارات الأخرى وإيجاد أساليب عملية فعالة في التعامل معها وإدارة نزاعاتنا. أهم هذه الأساليب الفعالة هو التفاوض.

مبادئ التفاوض الفعال

- تحليل اهتمامات ورغبات الطرفين

لا بد أن نسأل أنفسنا دائماً لماذا نريد ذلك الشيء وكيف يمكن لذلك الشيء أن يحقق أهدافنا. المطلوب منا ليس فقط فهم اهتماماتنا ورغباتنا بل اهتمامات ورغبات الطرف الآخر.

نستطيع القيام بذلك أما من خلال سؤالهم عنها مباشرة أو سؤال الآخرين الذين يعرفونهم، أو محاولة النظر إلى القضية من وجهة نظرهم. حاول أن تكون **"قاسٍ على المشكلة لكن رقيقاً مع الأشخاص"**.

فكر في مشكلة معينة وحدد اهتماماتك واهتمامات الطرف الآخر.

- استعراض الخيارات

من الضروري أن نؤمن بحقيقة أن هنالك العديد من الخيارات التي نستطيع الاختيار منها لتحقيق اهتمامات ورغبات كافة الأطراف، وأن لا نقيد أنفسنا بحل أو خيار واحد فقط. يمكن استخدام أسلوب العصف الذهني في هذه الحالات إذ نحدد أولاً جميع الخيارات ومن ثم نقيّم الأهمية النسبية لكل خيار.

ما هي خياراتك للمشكلة السابقة؟

- فكر بما يجعل الطرف الآخر على حق

بمعنى آخر، **ما هي الأفكار التي على الطرف الآخر أن يتبناها لتجعله على صواب؟** كلما فكرت بما يفكر به الطرف الآخر كلما استطعت أن تملك احتمالات حل المشكلة وتحقيق الهدف.

في المشكلة السابقة، حدد النقاط التي تجعل الطرف الآخر على حق.

- فكر بالنقاط المشتركة

بمعنى آخر، **ما هي الأولويات والقيم التي نتشارك بها؟**

التركيز على نقاط التوافق والنقاط المشتركة يعطيك الفرصة لخلق بيئة تعاونية وحل النزاع.

في المشكلة السابقة، ما هي النقاط المشتركة بينكم؟

- تطوير بدائل ربح للطرفين

من المهم أن نحدد أولويات اهتماماتنا وفهم تلك الرئيسة منها ومن ثم تطوير خطة تمثل أفضل البدائل للتفاوض حول الاتفاقية. **لذلك:**

- تفحص الحلول لضمان نجاح التنفيذ وارفض الحلول السهلة
- ضع أكثر من نقطة على طاولة البحث
- تخلى عن النقاط قليلة الأهمية لك وكبيرة الأهمية للطرف الآخر

ما هي خلاصة بدائلك للمشكلة السابقة؟

- بناء معايير للأداء

من الضروري أن نضع معايير لقياس أهدافنا نستطيع من خلالها قياس درجة ملاءمة الحلول.

ما هي معايير أدائك للمشكلة السابقة ؟

- حدد هدف الطرف الآخر

وضح للطرف الآخر إدراكك حول الهدف. مثلاً **"افهم أنك تريد التقرير يوم**

الاثنين من الأسبوع القادم".

ما هو هدف الطرف الآخر في المشكلة السابقة؟

- حدد الفوائد المشتركة

ماذا تحتاج أنت والطرف الآخر من بعضكما لإنهاء ما هو مطلوب إنهائه؟
مما يعني أنك تؤكد من البداية أن الطرفين بحاجة لبعضهما لإنهاء المهمة.

ما هي الفوائد المشتركة للبدائل التي حددتها سابقاً؟

- وضح نتائج عدم حل النزاع

هذا وقت جيد للعودة إلى الاهتمام المشترك للطرفين وكيف أن عدم حل النزاع سيؤثر على الطرفين معاً. مثلاً "**إذا لم نستطع أن نحل المشكلة بيننا وتقديم التقرير في الوقت المناسب سنضطر إلى رفعها إلى الرئيس وهذا ليس جيداً لكلينا**".

ما هي نتائج عدم حل النزاع للمشكلة السابقة ؟

- وضّح رؤيتك للاتفاق المستقبلي مع الطرف الآخر

كلما ركزت على الرؤية الإيجابية المستقبلية، كلما خلقت إطاراً تستطيع أن تراجع علاقاتك الحالية.

ما هي رؤيتك للاتفاق مع الطرف الآخر؟

قواعد التفاوض الفعال

النقاط التالية تساعدك على إدارة النزاع بفعالية في العمل أو في العلاقات الشخصية أو أي حالات أخرى يكون لديك اهتمام في البحث عن حلول تفاوضية. هذه النقاط لا تضمن اتفاق بينك وبين الأطراف الأخرى، لكنها تحسن بشكل كبير احتمالية فهم المشكلة واستكشاف الحلول وإيجاد بيئة بناءة للتفاوض. إنها تمثل استراتيجيات مفيدة لتقليل الضغوط والخوف من التعامل مع النزاع.

- اعرف نفسك واهتم بنفسك

  - اعرف محدداتك الإدراكية، سلبياتك وما يثير أعصابك. ان معرفتك لنفسك واهتمامك بنفسك يمثلان أساس لفعاليتك في إدارة التفاوض. كلما كنا مدركين لمحدداتنا الشخصية وسلبياتنا كلما كنا قادرين على إعداد أنفسنا أفضل من الناحية الذهنية والعاطفية والجسدية للاستجابة لنتائج النزاع.

من المفيد هنا ان تسال نفسك التساؤلات التالية:

- ما هي سلوكيات الآخرين التي تزعجني خلال فترة النزاع؟ كيف استجيب لها؟ ما هي الطريقة الأفضل للاستجابة لها؟
- من هم الأشخاص الذين أثق بهم ويمكن ان يساعدوني في الأوقات الصعبة؟
- ما هي محدداتك وسلبياتك وما يمكن ان يثيرك؟

جميعنا يستخدم طرق مختلفة للاستجابة للنزاع وهذه الاستجابات تؤدي إلى نتائج معلومة. يمكنك هنا الاستفادة من معرفة نمط النزاع الخاص بك ومعرفة الجوانب الايجابية والسلبية.

- اعتن بنفسك (كل، نم وتمرن). ان العناية والاهتمام بالنفس من

خلال الأكل الجيد والنوم المناسب والتمرين المستمر يساعد على الإصغاء الجيد والتعبير عن الاهتمامات والاحتياجات بطريقة أفضل في عملية التفاوض والوصول إلى حل للنزاع.

- وضح احتياجاتك الشخصية المهددة نتيجة للنزاع

- حدد احتياجاتك الجوهرية والإجرائية والنفسية. عندما نواجه النزاع، **يكون لنا دائماً ثلاثة احتياجات للتفاوض حولها هي:**
  - الاحتياجات الجوهرية. هي أصل النزاع أو المشكلة التي نحتاج إلى حلها.
  - الاحتياجات الإجرائية. تتمثل بطريقة أو عملية عرض أو مناقشة هذه الاحتياجات. بمعنى آخر هي القواعد العامة التي تحكم النقاش (سنتحدث عنها لاحقاً).
  - الاحتياجات النفسية. تتعلق بتعزيز بيئة سليمة تساعد على التحدث بصراحة وحرية دون الخوف من نتائج أو تهديدات.

فكر في نزاع معين وحدد احتياجاتك الجوهرية والإجرائية والنفسية.......

في جميع حالات النزاع توجد هذه الاحتياجات. إذا ما أردنا ان نبني اتفاق حقيقي فنحن بحاجة إلى فهم هذه الاحتياجات وأهمية كل منها لجميع الأطراف.

- حدد نتائج عدم حل النزاع. نحن أيضاً بحاجة دائماً إلى تحديد نتائج عدم حل النزاع. **هنالك ثلاثة بدائل لعدم حل النزاع:**
  - أفضل البدائل لاتفاق تفاوضي
  - أسوء البدائل لاتفاق تفاوضي
  - أكثر البدائل احتمالاً لاتفاق تفاوضي

فكر في النزاع السابق وحدد أفضل البدائل لاتفاق تفاوضي وأسوء البدائل لاتفاق تفاوضي وأكثر البدائل احتمالاً لاتفاق تفاوضي.........................

من خلال التفكير في هذه الطريقة، يمكننا فهم كيف ان الحلول التفاوضية يمكن ان تحقق احتياجاتنا أفضل من البدائل ويمكنها ان توضح نتائجنا المرغوبة.

- حدد النتائج المرغوبة من عملية التفاوض. لا نستطيع التفاوض لحل جميع مشاكلنا في جلسة واحدة أو حتى في مجموعة من الجلسات أو الاجتماعات. لذلك نحن بحاجة إلى توضيح النتائج المرغوبة من عملية التفاوض وبالتالي تركيز طاقاتنا على أكثرها أهمية في الوقت الحاضر.

هذا يساعدنا على التفاوض حول اتفاق عملي ويقلل من فرص الابتعاد والانحراف نحو القضايا الثانوية. **في هذا السياق نحن بحاجة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:**

- ما هي احتياجاتي الحقيقية المهددة من خلال هذا النزاع؟
- ما هي أهم الاحتياجات التي تحتاج التفاوض في هذا الوقت؟
- إذا لم نكن قادرين أو راغبين في التفاوض لاتفاق معقول، ما هي بدائلي؟ (أفضل البدائل لاتفاق تفاوضي، أسوأ البدائل لاتفاق تفاوضي، وأكثر البدائل احتمالاً لاتفاق تفاوضي).
- ما هي البدائل بالنسبة للطرف الآخر؟
- بالنهائية ماذا ارغب في ان أحقق من عملية التفاوض هذه؟

ما هي النتائج المرغوبة من عملية التفاوض في النزاع السابق..............

▪ حدد مكاناً مناسباً للتفاوض

- حدد مكاناً محايداً ومنعزلاً. بشكل عام يحتاج الناس إلى الشعور بالأمان للقيام بمحادثات بناءة. مكان يمكنهم من الاتصال بحرية وتلقائية ومناقشة قضايا مهمة. يفضل ان يكون المكان غير مملوك أو لا يعود لأحد الطرفين. كما يفضل ان لا يكون مكاناً عاماً يرى ويسمع الآخرين ما يدور بين الأطراف المتفاوضة.

فكر في النقاط التالية عند تحديد المكان:

- ما هو نوع السرية أو العزلة التي نرغبها؟ هل نحن قادرون على ضمان ان ما نقوله في هذا المكان سيبقي سرياً كما نرغب؟
- هل طاولة التفاوض تساعد على نقاش فعال؟ بعض الطاولات طويلة لا يستطيع المتفاوضين رؤية بعضهم بسهولة أو يجلسون بمقابلة بعضهم البعض. الطاولة المستديرة فعالة في حالات التفاوض كما ان الجلوس في نهاية الطاولة الطويلة يسهل عملية الاتصال.
- هل كراسي الجلوس تعبر عن العدل والمساواة؟ لا تستخدم الكراسي الكبيرة المزخرفة والمنمقة التي تظهر الهيبة والقوة. تذكر ان الأشخاص الجالسين على الطاولة يعرفون من لديه القوة.

- حدد الوقت المناسب. تأكد أيضاً من ان الوقت مناسب ومقبول. لا تحاول ان تتفاوض على قضية معقدة في 15 دقيقة. إذا لم يكن هنالك وقت كاف فاتفق مع الطرف الآخر على الإطار العام للنقاش ومن ثم حدد موعد أكثر ملاءمة للطرفين.

- حدد القواعد العامة للنقاش. هي عبارة عن مجموعة من الجمل تعكس الطريقة التي يرغب بها الأفراد في التعامل مع بعضهم البعض خلال عملية

التفاوض. تمثل مجموعة من العلاقات الاجتماعية الايجابية وتنعكس في مجموعة من القواعد الأخلاقية.

أمثلة على القواعد العامة للنقاش:

- لا يتحدث أكثر من شخص واحد في نفس الوقت
- نلتزم بالإصغاء لبعضنا قبل ان نفكر بالاستجابة
- ما نناقشه يبقى سرياً إلا إذا اتفقنا على غير ذلك
- نتحدث بحرية وصراحة ونبتعد عن الإشاعات
- نهاجم ونناقش القضايا وليس بعضنا البعض

كن مصغياً جيداً

- افهم أولاً ومن ثم حاول ان تُفهم. حاول ان تفهم وجهة نظر الطرف الآخر بوضوح قبل ان تبدأ بمحاولة تفهيمه وجهة نظرك. هذا يساعدك على اختصار وقت الدخول في مواضيع قد لا يكون من الضروري القيام بها وتشجيع الطرف الآخر على الايجابية.

- استخدم مهارات الاتصال الفعالة. إذا ما كرسنا أنفسنا إلى الإصغاء الفعال فإننا نحسن من إمكانية فهم الطرف الآخر لأفكارنا ومشاعرنا. في نفس الوقت إذا فهمنا وجهة الطرف الآخر في النزاع فإننا يمكن ان نفهم أسباب تعقيد المشكلة.

حاول ان تستخدم أساليب الإصغاء الفعال التالية:

- شجع الطرف الآخر على تقديم أفكاره بوضوح وشفافية **"أريد ان افهم ما الذي أزعجك"** **"أريد فعلاً ان افهم ماذا تأمل"**.
- افهم القضية بوضوح بدلاً من ان تستنتج اسأل أسئلة تساعدك على ذلك وتشعر الطرف الآخر بأنك تحاول ان تفهم **"هل**

تستطيع ان توضح أكثر".

- اعد صياغة ما قلته حتى تكونان قادران على فهم مشترك ومتشابه للمشكلة.
- اعكس مشاعرك وحاول ان تكون واضحاً قدر استطاعتك **"أستطيع ان أتخيل كم كان ذلك مزعجاً بالنسبة لك"**.
- أيد اهتمامات الطرف الآخر حتى لو كان الحل غير وارد في الوقت الحاضر. التعبير عن الاحترام والتقدير قد يشكل رسالة قوية إذا ما نقلت بأمانة وإخلاص **"أنا فعلاً اقدر حديثنا حول هذه القضية"**، **"أنا سعيد جداً بان نبدأ هذا الحوار"**.
- خذ نفساً طويلاً واسترخ
- تخلص من أي مشوشات
- ركز
- اجلس مقابل الطرف الآخر وحافظ على الاتصال البصري
- اصغ إلى مضمون الكلام

- أكد على احتياجاتك ورغباتك بوضوح وحزم

- استخدم الحزم للتوضيح. في هذه المرحلة من الضروري إيصال اهتماماتك ورغباتك بشكل واضح ومحدد قدر الإمكان. لكن التحدي هو ان تقوم بذلك بطريقة تكون مسموعة ومفهومة من الطرف الآخر.

كما تحدثنا سابقاً فان الاتصال الحازم هو عملية إيصال احتياجاتك ورغباتك بوضوح وبشكل محدد في نفس الوقت الذي تحترم فيه احتياجات ورغبات الطرف الآخر. هذا الأسلوب قد يكون نقيض الاتصال العدائي الذي يحاول احد الأطراف إيصال رغباته إلى الطرف الآخر دون أي احترام أو إصغاء أو الاتصال السلبي الذي يحاول الشخص إيصال رسالته بغموض وإرباك.

توقع ان تواجه استجابة دفاعية أو حتى عدائية مقابل أسلوبك الحازم. استمر في أسلوبك الحازم بهدوء ووضوح.

- ابن على ما سمعته واستمر في الإصغاء الجيد. **حاول ان تبق إجابات على التساؤلات التالية:**
- ما هو فهمي الآن لمجالات الاختلاف بيننا مقارنة بإدراكي السابق قبل ان أتحدث إليه؟
- هل يعرف كلانا المشكلة بنفس الشكل؟ هل احتياجاتنا متشابهة، أو هل تختلف أولوياتنا؟
- هل نحتاج إلى أية معلومات إضافية قبل ان نبدأ بالتفكير ومناقشة الحلول البديلة؟

- واجه المشكلة بمرونة

- حدد القضايا بوضوح واختصار. تأكد من مواجهتك للقضايا كلٌ على حدة، بدءاً من القضايا الجديدة التي تتفقان على إنها جديرة بالنقاش.
- ولّد البدائل وأجّل الأحكام. ولّد اكبر قدر ممكن من الحلول للمشكلة. استخدم العصف الذهني. تأكد من مشاركة كل الأطراف في هذه العملية. في هذه المرحلة من الضروري تأجيل الأحكام وتقييم الحلول الممكنة. إذا ما تم رفض فكرة معينة بسرعة وبدون دراسة فهذا قد يؤدي إلى رفض أفكار أخرى دون تفكير عميق.
- وضح معايير اتخاذ القرارات. من الضروري توضيح المعايير التي ستستخدم لتقييم البدائل. هذه احد النقاط المهمة للمتفاوضين لأنه قد يكون لديهم اختلافات في نواياهم حول الحلول الجيدة. فعلى سبيل المثال، قد يُقدّر احد الأطراف الحلول السريعة بينما الآخر قد يفضل الحلول الدائمة. قد يرغب احد الأطراف بالقيام بالأمور غير المكلفة وضمن الميزانية المحددة بينما الطرف

الآخر يشعر انه من المناسب صرف مزيدٍ من المال اليوم للتوفير في المستقبل.

- **تعامل مع الطرق المسدودة بهدوء وصبر واحترام**

قد نواجه حالات يكون من الصعب إيجاد حلول مباشرة وبالتالي نواجه طريقاً مسدوداً. الطريق المسدود هو النقطة التي لا يستطيع الطرفين خلال النزاع إدراك أو الوصول إلى حل فعال ومرض. يشعر الناس في هذه الحالات بالإحباط والغضب وخيبة الأمل. بالتالي قد يؤدي هذا إلى إما ان يصبحوا أكثر تطرفاً في طرح قضاياهم أو الانسحاب من العملية التفاوضية. **للتعامل مع الطرق المسدودة:**

- ركز على الاحتياجات والرغبات والاهتمامات الأساسية والمهمة. من هنا يجب ان يتم التعامل مع الطريق المسدود من خلال الهدوء والصبر والاحترام. في هذه الحالات من المهم إعادة تركيز الجهود نحو الاحتياجات والرغبات والاهتمامات الأساسية والمهمة. **اسأل نفسك:**
  - ماذا أريد فعلاً من هذا التفاوض؟
  - ما هي النتائج المرغوبة التي أسعى لتحقيقها؟
  - ما هي بدائلي إذا ما انسحبت من التفاوض؟
  - هل الطريق المسدود الذي وصلنا إليه يعني إلغاء القضايا الأخرى التي سنناقشها أو تلك التي اتفقنا عليها؟

هذه الأسئلة مهمة حتى تجعلك أكثر تركيزاً على أولوياتك بعقلانية. ان العملية التفاوضية في اغلب الأحيان ليست مبنية على الأهداف والاهتمامات المشتركة ولكنها مبنية على اختلاف الرؤى، لذلك فنحن بحاجة إلى التفاوض لان البدائل الأخرى قد تكون أكثر كلفة.

في النهائية ان اتخاذك لقرار التفاوض أو عدم التفاوض يعتمد على مصلحتك الشخصية والفرص المتوفرة لك لتحقيق أهدافك.

- استخدم استراتيجيات إدارة الطريق المسدود. **استراتيجيات إدارة الطريق المسدود:**
  - تحدث عن شعورك، ابتعد عن القضية لبعض الوقت.
  - اعد صياغة أو هيكلة القضية، تحول من القضايا الجوهرية إلى الاهتمامات الإجرائية أو النفسية. هذا قد يولد طاقة جديدة للاستمرار في التفاوض بالقضايا الجوهرية.
  - جزّئ أو قسم المشكلة إلى أجزاء معقولة ابدأ بمواجهة القضايا جزءاً–جزءاً. ابن شعوراً من الثقة.
  - عندما تشعر بالشك، بيّن هذا الشعور تأكد من ان الطرف الآخر يعرف بأنك تقوم بجهد مقبول لفهم وجهة نظره. هذا يشعره بنزاهة نواياك ويشجعه على الاستجابة الايجابية.
  - ابق مرناً وولّد بدائل جديدة أكد على قيمة الاستمرار في استكشاف الاستجابات الجيدة في الوقت الذي يشعر الآخرين فيه بالعجز عن التفكير.
  - أكد وصادق على مجالات الاتفاق. هذا في معظم الأحيان يتم تجاهله في الوقت الذي نركز فيه على نقاط عدم الاتفاق.
  - وضح المعايير. ما هي الأسس التي سنستخدمها لتقييم البدائل المطروحة؟ هل يمكننا ان نتفق على معايير مقبولة للطرفين؟
  - اعد التأكيد أو التذكير بالقواعد العامة
  - خذ استراحة. يمكنك ان تناقش أفكارك وأسباب الطريق المسدود مع مجموعتك.
  - استكشف البدائل. ما هي أفضل البدائل لاتفاق تفاوضي وأسوء البدائل لاتفاق تفاوضي وأكثر البدائل احتمالاً لاتفاق تفاوضي.

- ابن اتفاقاً عملياً

بعد كل الجهود المضنية نستطيع ان نقول إننا في هذه المرحلة قد توصلنا إلى اتفاق. ان الخطوة الأخيرة ليست بأقل أهمية من الخطوات السابقة.

- تأكد من ان الاتفاق كان جيداً وعملياً. بينما تقترب من اتفاق نهائي لعملية التفاوض، من الضروري ان تحدد نقاط الاتفاق بوضوح ودقة كبيرة ويفضل ان تكون مكتوبة. راجع الاتفاقية من خلال الأسئلة التالية:
  - هل الاتفاقية عادلة ومناسبة؟
  - هل الاتفاقية متوازنة؟ هل حصلت كل الأطراف على حصة ودور في التنفيذ؟
  - هل خطوات التنفيذ واقعية؟ هل يتوفر الوقت والطاقة والموارد التي تسمح بتنفيذ الاتفاقية؟
  - هل الاتفاقية محددة كفاية للتنفيذ؟ هل يفهم الجميع ما عليهم تنفيذه ومتى عليهم تنفيذه؟
  - هل يعتمد تنفيذ الاتفاقية على أطراف لم يكونوا موجودين في عملية التفاوض؟ ماذا نفعل إذا لم ترغب الأطراف الأخرى في القيام بأمور من المفروض ان يقوموا بها حسب الاتفاقية؟
  - هل الاتفاقية موجهه نحو المستقبل؟ بمعنى آخر هل تم الأخذ بعين الاعتبار المشاكل أو النزاعات المستقبلية؟

- نفّذ وقيّم وحافظ على التواصل. اترك الانطباع في نهاية الجلسة بالالتزام في تنفيذ ما تم الاتفاق عليه. إذا طرأت بعض المشاكل أو التحديات غير المتوقعة تحدث مع الطرف الآخر بصراحة حول هذه المشاكل أو التحديات. إذا كان ضرورياً اجلس مع الطرف الآخر واعد التفاوض بناءً على المعلومات الجديدة.

حاول الابتعاد عن الاستنتاج أو الافتراضات لان ذلك قد لا يعني ان الطرف

الآخر تخلى عن الاتفاقية فالناس بشكل عام يرغبون بإصلاح الأمور لذلك من المهم التواصل مع الطرف الآخر فيما يتعلق بالأخطاء قبل ان تكبر وتصبح أزمات.

من المفيد دائماً بناء فرص للتواصل مع الطرف الآخر لتقييم التقدم في تنفيذ الاتفاقيات. هذا يساعد على الكشف عن أية اختلالاً في وقت يمكن التعامل معها بدلاً من انتظار المشاكل لحين حدوث الأسوأ. هذا التواصل يساعد أيضاً على توضيح الأعمال والإنجازات الجيدة التي نفذت وأننا نسير في الاتجاه الجيد. كما ان هذه الاتصالات تساعد على استكشاف قضايا واهتمامات إضافية لم يتم مناقشتها.

تذكر ان جوهر إدارة النزاع هو التركيز على الاهتمامات Interests وليس المواقف Positions

مراحل التفاوض



والآن دعونا نضع النقاط على الحروف ونصل إلى ملخص لآلية التفاوض والتي تتكون من ثلاثة مراحل:

المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد

هناك ثلاثة اعتبارات مهمة يجب الأخذ بها في مرحلة الإعداد تتمثل بك وبالطرف الآخر وببيئة ومحيط النزاع.

- ذاتك
  - تعريف واضح للمشكلة
  - تعريف واضح لاحتياجاتك (أو احتياجات من تمثلهم)
  - أفضل النتائج المتوقعة بالنسبة لك (أو لمن تمثلهم)
  - الحد الأدنى الذي يمكن ان تقبله
  - مجالات التسوية
  - أهدافك وقيمك (أو أهداف وقيم من تمثلهم)
  - مواردك الخاصة

- الطرف الآخر
  - احتياجاتهم (أو احتياجات من يمثلونهم)
  - أهدافهم وقيمهم (أو أهداف وقيم من يمثلونهم)
  - الحد الأقصى والأدنى للنتائج التي يرغبونها
  - القيود والضغوط المفروضة عليهم

- بيئة ومحيط النزاع

- طبيعة العلاقة. جزء من منظمتك أم من خارج منظمتك، علاقة مستمرة أم لمرة واحدة.
- التوقيت. متى يجب حل هذه المشكلة أو النزاع؟ ماذا يمكن ان يحدث إذا تم تجاهلها؟ هل هذا الوقت الأفضل لمحاولة حل النزاع؟
- الهيكل الداخلي. قضايا القوة وعلاقة السلطة والتاريخ والتحالفات والثقافة.... الخ.
- أطراف التفاوض. هل جميع المتأثرين ممثلين؟
- الثقافة. هل هنالك ثقة بين الطرفين؟ ما هي الأعراف السائدة؟

المرحلة الثانية: مرحلة التفاوض

هي المرحلة التي يتم بها التفاوض. بالإضافة إلى ما تم شرحه سابقاً، **فان النقاط التالية تشكل أهمية خاصة:**

- استخدام مهارات الاتصال الفعال
- تعريف المشكلة بوضوح من قبل الطرفين
- تحديد نقاط الاهتمام المشترطة
- توضيح كل طرف لاحتياجاته واهتماماته
- تحديد النتائج المرغوبة
- استكشاف مجالات التسوية
- مهاجمة المشكلة وليس الأشخاص
- التركيز على الاهتمامات والقيم والاحتياجات وليس المواقف

المرحلة الثالثة: مرحلة النتائج

المرحلة التي تلي التفاوض. يتم وضع الاتفاق مكتوباً وموقعاً من الطرفين وبما ينسجم مع منهجية ربح/ربح. تتضمن هذه المرحلة:

- كتابة الاتفاق بوضوح
- تقييم لعملية التفاوض والنتائج

تمرين استراتيجيات ومراحل التفاوض

1. **يتم تقسيم الأشخاص إلى مجموعتين**

من الضروري التأكد من حصول كل شخص على نسخة من حالة المجموعة الأولى و حالة المجموعة الثانية التي سيتم تقديمهم لاحقاً.

2. **يتم إعلام المجموعة الأولى ما يلي:**

"انتم تمثلون الأشخاص في حالة المجموعة الأولى. الأشخاص الذين ستتفاوضون معهم هم الأشخاص الممثلين في حالة المجموعة الثانية".

3. **يتم إعلام المجموعة الثانية ما يلي:**

"انتم تمثلون الأشخاص في حالة المجموعة الثانية. الأشخاص الذين ستتفاوضون معهم هم الأشخاص الممثلين في حالة المجموعة الأولى".

4. **يتم إعلام الأشخاص انه لن يكون هنالك وقت للتفاوض الفعلي.**

خلال عمل المجموعتين تأكد من أنهم يفهمون التمرين ويعملون بالطريقة الصحيحة.

5. **يطلب من المجموعة الأولى تقديم إجاباتهم للأسئلة الخاصة بهم.**
6. **يطلب من المجموعة الثانية التعليق وتقديم التغذية المرتدة.**
7. **يطلب من المجموعة الثانية تقديم إجاباتهم للأسئلة الخاصة بهم.**
8. **يطلب من المجموعة الأولى التعليق وتقديم التغذية المرتدة.**
9. **يطلب من المجموعتين ان يتخيلوا أنهم في اجتماع تفاوضي ويطلب منهم توضيح لنقاط الاهتمام المشتركة.**

يتم الترحيب بأية أسئلة أو تعليقات.

حالة المجموعة الأولى

أنت عضو في مجلس إدارة منظمة تطوعية غير حكومية لعدد من السنين وتحتاج منظمتك إلى تمويل إضافي للقيام ببعض المشاريع والنشاطات المهمة والمفيدة للمجتمع المحلي.

عرض عليك مبلغاً كبيراً من المال من شركة معروفة في إنتاج المشروبات الروحية التي ارتبطت إعلاناتها التلفزيونية بالنشاطات الرياضية.

بالرغم من أن الأموال التي ستقدمها الشركة يمكن الاستفادة منها في تنفيذ نشاطات ومشاريع خيرية ومفيدة للمجتمع المحلي، إلا أنك تعارض بشدة أخذ أية أموال من أي مؤسسة لها علاقة بصناعة الخمور والمنشطات الروحية.

يبدو الأمر بالنسبة لك على أنه نزاع في القيم وعلى أنه يمثل نموذجاً أو مثالاً سيئاً لمجتمعك المحلي. أنت تعلم بأن هنالك عدد من أعضاء مجلس الإدارة والكثير من الأشخاص في المجتمع المحلي يرغبون ويدعمون الحصول على هذه الأموال، بينما مجموعة أخرى منهم يعتقدون أنه إذا ما تم استخدام هذه الأموال لأغراض مفيدة فلا يهم هم من أين نحصل عليها.

مجموعة "**الإسلاميين**" في مجلس الإدارة ممن لهم تأثير قوي في العمل التطوعي هددوا بالاستقالة من مجلس الإدارة إذا تبنى قبول هذه الأموال.

مجموعتك تشعر بأنه من الأفضل عدم أخذ هذه الأموال وأنه يجب أن يتم وضع سياسة واضحة في مجلس الإدارة بخصوص هذا الموقف.

حالة المجموعة الثانية

أنت عضو مجلس إدارة منظمة تطوعية غير حكومية لعدد من السنين وتحتاج منظمتك إلى تمويل إضافي للقيام ببعض المشاريع والنشاطات المهمة والمفيدة للمجتمع المحلي.

عرض على المنظمة مبلغاً كبيراً من المال من شركة معروفة في إنتاج المشروبات الروحية التي ارتبطت إعلاناتها التلفزيونية بالنشاطات الرياضية. بما أن هذه الأموال يمكن استخدامها في نشاطات ومشاريع خيرية ومفيدة للمجتمع المحلي فأنت سعيد جداً لهذا العرض ومتلهف بحرارة لسرعة قبوله.

في نفس الوقت، فأنت تدرك وتعي أن هنالك عدد من أعضاء مجلس الإدارة وبعض شخصيات المجتمع المحلي تعارض بشدة قبول أية أموال من شركات الخمور والمنشطات الروحية واستخدامها في أي من نشاطاتها الخيرية. إلا أنك تشعر بأنه ما دامت هذه الأموال تستخدم لمنفعة المجتمع المحلي فلا بأس من أخذها من أي مصدر كان.

في الحقيقة هنالك مجموعة من أعضاء مجلس الإدارة يرغبون في الحصول على هذا الدعم ورؤية نتائج ملموسة للجهود الكبيرة حتى قدموها طوال السنوات السابقة حتى يستمروا في الاستثمار والعمل في المنظمة.

مجموعتك تشعر بأنه من الأفضل أخذ هذه الأموال. بالإضافة إلى ذلك فهي ترغب أيضاً في وضع سياسة مستقبلية عامة توجه وتشجع قبول مثل هذا التمويل وبغض النظر عن مصدرها.

أسئلة المجموعة الأولى

بعد قراءة "حالة المجموعة الأولى" أجب عن الأسئلة التالية من منظور مجموعتك:

- كيف تعرف المشكلة؟
- ما هي احتياجاتك (احتياجات المجموعة التي تمثلها)؟
- ما هي أفضل النتائج المتوقعة لك (لمجموعتك)؟
- ما هي الحدود الدنيا التي يمكن أن تقبلها؟
- ما هي أهداف وقيم الأعضاء الذين تمثلهم في هذه القضية؟
- ما هي الموارد المتوفرة لديك التي تساعدك في حل هذا النزاع؟

اقرأ حالة المجموعة الثانية واجب عن الأسئلة التالية:

- ما هي احتياجاتهم؟ وكيف يعرفون المشكلة؟
- ما هي أهدافهم وقيمهم؟
- ما هي الحدود القصوى والدنيا للنتائج التي يرغبونها؟
- ما هي القيود والضغوط المفروضة عليهم؟

بعد قراءة الحالتين اجب عن الأسئلة التالية:

- ما هي طبيعة العلاقة بين المجموعتين؟ هل هي جزء من منظمتك؟ أو من منظمة أخرى؟ هل هي بشكل عام عدائية أم ودية؟
- ما هي متطلبات الوقت؟ متى يجب حل هذا النزاع؟ ماذا يمكن أن يحدث إذا تم تجاهل هذا النزاع؟ هل الآن هو الوقت الأفضل لمحاولة هذا النزاع؟
- ما هو الهيكل الداخلي للمجموعتين؟ ما هي قضايا القوة والسلطة والأدوار الموجودة في هذه القضية؟ ما هو تاريخ المجموعتين؟ ما هي الاعتبارات الثقافية الواجب أخذها في الحسبان؟
- من الذي سيفاوض؟ هل يجب حضور جميع الأطراف الممثلة؟
- ما هو المناخ والثقافة السائدة في كل مجموعة؟ هل هنالك ثقة بين الطرفين؟ أم نزاعاً سابقاً؟ ما هي الأعراض السائدة؟
- ما هي الجملة التي ترغب أن تقدمها للمجموعة الأخرى حول ما تراه كنقطة اهتمام مشترك بين الطرفين؟

أسئلة المجموعة الثانية

بعد قراءة "حالة المجموعة الثانية" اجب عن الأسئلة التالية من منظور مجموعتك:

- كيف تعرف المشكلة؟
- ما هي احتياجاتك (احتياجات المجموعة التي تمثلها)؟
- ما هي أفضل النتائج المتوقعة لك (لمجموعتك)؟
- ما هي الحدود الدنيا التي يمكن أن تقبلها؟
- ما هي أهداف وقيم الأعضاء الذين تمثلهم في هذه القضية؟
- ما هي الموارد المتوفرة لديك التي تساعدك في حل هذا النزاع؟

اقرأ حالة المجموعة الأولى واجب عن الأسئلة التالية:

- ما هي احتياجاتهم؟ وكيف يعرفون المشكلة؟
- ما هي أهدافهم وقيمهم؟
- ما هي الحدود القصوى والدنيا للنتائج التي يرغبونها؟
- ما هي القيود والضغوط المفروضة عليهم؟

بعد قراءة الحالتين اجب عن الأسئلة التالية:

- ما هي طبيعة العلاقة بين المجموعتين؟ هل هي جزء من منظمتك؟ أو من منظمة أخرى؟ هل هي بشكل عام عدائية أم ودية؟
- ما هي متطلبات الوقت؟ متى يجب حل هذا النزاع؟ ماذا يمكن أن يحدث إذا تم تجاهل هذا النزاع؟ هل الآن هو الوقت الأفضل لمحاولة هذا النزاع؟
- ما هو الهيكل الداخلي للمجموعتين؟ ما هي قضايا القوة والسلطة والأدوار الموجودة في هذه القضية؟ ما هو تاريخ المجموعتين؟ ما هي الاعتبارات الثقافية الواجب أخذها في الحسبان؟
- من الذي سيفاوض؟ هل يجب حضور جميع الأطراف الممثلة؟
- ما هو المناخ والثقافة السائدة في كل مجموعة؟ هل هنالك ثقة بين الطرفين؟ أم نزاعاً سابقاً؟ ما هي الأعراض السائدة؟
- ما هي الجملة التي ترغب أن تقدمها للمجموعة الأخرى حول ما تراه كنقطة اهتمام مشترك بين الطرفين؟

السيرة الذاتية



المعلومات الشخصية:

الاسم : معتز عبد القادر صالح عساف

تاريخ الميلاد : 1966/12/28

مكان الولادة : عمان - المملكة الأردنية الهاشمية

الجنسية : أردني

الحالة الاجتماعية : متزوج ووالد لثلاثة أولاد

العنوان الحالي : بنك القاهرة عمان

الإدارة العامة - وادي صقرة ص. ب. 950661

عمان 11195 الأردن

هاتف 0096265650796، فاكس 3504 463 9626،

خلوي 6411170 79 962

بريد إلكتروني mutaz.assaf@cab.jo

المؤهلات العلمية:

- ماجستير، "تطوير الإدارة" (بامتياز)، الجامعة الأوروبية العربية للإدارة - غرناطة، اسبانيا، 1997 إلى 1998.

- ماجستير، "إدارة موارد بشرية وعلاقات عمالية"، معهد نيويورك للتكنولوجيا - نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 1989 إلى 1991.

- بكالوريوس، "محاسبة"، جامعة اليرموك - اربد، المملكة الأردنية الهاشمية، 1985 إلى 1988.

الخبرات العملية:

- مدير دائرة تطوير الموارد البشرية والاستقطاب، بنك القاهرة عمان - عمان المملكة الأردنية الهاشمية.